



## **Políticas Públicas Desportivas**

**Estudo centrado em municípios de Moçambique**

Gustavo Paibe

Porto, 2016



## **Políticas Públicas Desportivas**

### **Estudo centrado em municípios de Moçambique**

Dissertação de Doutoramento apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto com vista à obtenção do grau de Doutor em Ciências do Desporto, nos termos do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março, alterado pelos Decretos-Lei n.º 107/2008, de 25 de junho e n.º 230/2009, de 14 de setembro.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria José Carvalho

Coorientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Leonor Gallardo

Gustavo Paipe

Porto, 2016



## **FICHA DE CATALOGAÇÃO**

Paipe, G. (2016). **Políticas Públicas Desportivas: Estudo centrado em municípios de Moçambique.** Porto: Gustavo Paipe. Dissertação de Doutoramento apresentada às provas de doutoramento na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Portugal.

**Palavras-chave:** POLÍTICAS PÚBLICAS DESPORTIVAS, ÁREAS ESTRATÉGICAS MUNICIPAIS, REGULAMENTAÇÃO DO DESPORTO, DESENVOLVIMENTO DESPORTIVO, GESTÃO DO DESPORTO, MUNICÍPIOS DE MOÇAMBIQUE.

*El deporte es y debe ser uno de los medios más eficaces con que cuenta la sociedad para contribuir al fenómeno del bienestar y la salud de los ciudadanos, para el desarrollo del espíritu de superación y de emulación entre las personas, para la consolidación de hábitos de disciplina social, de solidaridad entre los hombres, para el cultivo de una mejor calidad de vida, en una palabra, para la realización plena del ser humano.*

(Fidel Castro Ruz, 2001)<sup>1</sup>

*Sem desporto o envolvimento cultural dos homens empobrece, torna-se descarnado e ressequido de emoções e paixões. Porém isto, que é tão fácil de ver e simples de entender, tem enormes dificuldades em assomar à varanda de preocupações da política e administração desportivas.*

(Jorge Bento, 1998)<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Discurso proferido durante a cerimónia inaugural da *Escuela Internacional de Educación Física y Deporte de la Habana, Cuba* no dia 23 de Fevereiro de 2001

<sup>2</sup> Bento, J. (1998). *Desporto e humanismo. O campo do possível*. Rio de Janeiro: Editora da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, p. 143

## DEDICATÓRIA

Aos jovens cujo talento terminou infecundo por falta de oportunidades.

Ao meu filhote **Uxío Mato Paipe**, que esta tese sirva de inspiração para que alcance tudo que se proponha. Filho, te esperam muitos desafios que tenho a certeza que os irás superar, pois não só fazem parte do seu percurso, mas de todos aqueles que correm atrás de seus sonhos veementemente e não descansam até os alcançarem.

A todos os meus sobrinhos e sobrinhas, que deste exemplo surjam melhores trabalhos.

### **A minha irmã, Joana Pascoal Paipe (*in memoriam*)**

Sempre amiga, sincera, generosa, sensível sempre, sempre, nem o tempo apagará as memórias obsequiosas que de ti guardo.

### **Al “Abuelo Papi” José Hombre Antelo (*in memoriam*)**

Um verdadeiro onisciente para todos os que o rodearam e tiveram oportunidade de o conhecer e conviver com ele.





## AGRADECIMENTOS

*“Se enxerguei mais longe, foi porque me apoiei sobre os ombros de gigantes”*

*Isaac Newton (1643-1727)*

Apesar da longa e solitária jornada a que o investigador está sujeito a percorrer, nada se consegue sem o apoio incondicional daqueles que nos rodeiam, é pois momento de agradecer a todos os **“GIGANTES”** que dispuseram os seus ombros para que pudesse alicerçar-me em momentos mais difíceis desta caminhada.

O primeiro gigante que quero agradecer é a minha incansável Orientadora, **Prof.ª Doutora Maria José Carvalho**, por ter acreditado em mim desde o início deste percurso, pela sua disponibilidade, mesmo em período de férias, pelos desafios e incentivos que me colocou e que foram fundamentais para este estudo. Pela sua sábia orientação, pelo apoio incondicional prestado em todos os momentos, pela forma interessada, extraordinária e pertinente como acompanhou a realização deste trabalho. Pelas suas críticas construtivas e reflexões ao longo do percurso. Não posso deixar de expressar a minha gratidão por me ter dado a oportunidade de ser seu discípulo e amigo, e sobretudo pela contribuição para o meu crescimento profissional como docente e investigador desde os tempos de mestrado. **KANIMAMBO, PROFESSORA.**

O segundo gigante ao qual dedico as minhas palavras de apreço é a minha Coorientadora **Prof.ª Doutora Leonor Gallardo**, pelo prestimoso contributo, pela disponibilidade na coorientação desta tese, pela atenção e apoio incondicional durante a minha estadia na *Universidad de Castilla-La Mancha*. Suas palavras de motivação sobre se diferenciar da média foram um combustível para o meu percurso. *Ha sido un honor para mí contar consigo en mi doctorado.* **KANIMAMBO, PROFESSORA.**

Aos mais gigantes dos gigantes, os meus tesouros e razão de ser, a minha incansável esposa **Ana Mato Hombre** pelo apoio incondicional, compreensão e encorajamento desde o início deste percurso, por suportar meus defeitos, tolerar meus humores e, principalmente, pelas palavras que me orientaram, mostrando

o caminho correto, que eu não encontrava nos momentos de dificuldade. Ao meu filhote **Uxío Mato Paibe** que, mesmo sem compreender o meu desânimo, nunca deixou de me dar um abraço nos momentos que mais precisei. **GRACIAS, MIS AMORES.**

Ao Prof.<sup>o</sup> Doutor Sílvio Saranga pelo exímio exemplo de humildade e dedicação, por me ter dado a oportunidade de iniciar a minha carreira académica ao seu lado e pelo apoio constante, mesmo distante.

Ao ilustre Prof.<sup>o</sup> Doutor Jorge Olímpio Bento, professor em constante estado de lecionação e património vivo na área de Educação Física para a Lusofonia, por ter aberto as portas da FADEUP para o mundo, pela amizade e ensinamentos constantes na minha vida académica.

Ao Prof.<sup>o</sup> Doutor António Fonseca pela forma insigne como tem dirigido o Programa Doutoral em Ciências do Desporto, pela atenção e pelo profissionalismo com que tratou todas as minhas preocupações académicas.

Ao Prof.<sup>o</sup> Doutor Pedro Sarmento pelo acolhimento nesta magna casa e pela sua amizade durante todo o meu percurso académico.

Ao Prof.<sup>o</sup> Doutor André Seabra e a Prof.<sup>a</sup>. Doutora Maria Joana Carvalho, pela pronta disponibilidade, pela preocupação, pela amizade e pelos momentos de convívio que me proporcionaram.

A todo o corpo docente da FADEUP, “**MINHA ETERNA ESCOLA**”, da qual sinto muito orgulho de ter tido a oportunidade de ser um dos seus discípulos, pelo conhecimento que me foi transmitido durante os 5 anos que me acolheu.

A todos os funcionários da Biblioteca, em especial aos doutores Pedro Novais, Nuno Reis e a doutora Patrícia Alves pelo imprescindível apoio prestado durante o processo de busca bibliográfica e aprendizagem do programa *Endnote*.

A todos os funcionários da secretaria, da reprografia, da informática, da cantina e dos serviços de relações externas da faculdade. Um agradecimento especial a Sra. Maria de Lurdes Domingues, ao doutor Hugo Silva, a doutora Sara

Henriques e o Sr. Fernando Marinho pela disponibilidade em ajudar durante todo o período da minha estadia nesta magna escola.

À minha querida e promissora escola, a Universidade Pedagógica de Moçambique, pela autorização para a continuação dos meus estudos.

Ao José Luis Felipe, extraordinário profissional da *Universidad Europea de Madrid*, pelo seu incondicional apoio na correção da metodologia, da língua inglesa, inclusivamente antes de me conhecer, nunca hesitando em colocar-se à disposição para me ajudar.

O meu muito obrigado a todos os Vereadores, Diretores e Coordenadores Municipais de Desporto por terem aceitado participar na presente pesquisa.

Aos investigadores do Grupo *IGOIG - Investigación en Gestión de Organizaciones e Instalaciones Deportivas* nas pessoas de Jorge García Unanue, Esther Ubago, Sergio Cañamero, Enrique Colino, Carlos Gómez, Jorge López, Álvaro Fernández Luna, Javier Sánchez Sánchez e Mebin Sam, pelo apoio e por tudo que me ensinaram durante a minha estadia na *Universidad de Castilla-La Mancha*.

Ao Gabinete de Relações Internacionais da Universidade do Porto em especial às doutoras Cristina Ferreira, Elisabeth Ribeiro, Bárbara Costa e Luísa Capitão, por todo o apoio prestado durante a minha estadia na Universidade do Porto e pelos trâmites com os documentos exigidos no Serviço de Estrangeiros e Fronteiras.

Às doutoras Ângela Carvalho, Ana Esteves, Ângela Matos, Mónica Pissarra, Paula Duarte, Liliana Norte e a dona Olga Correia, pelos momentos de convívio e por toda a atenção que me dispensarão nos momentos que precisei. Um agradecimento especial às doutoras Rosalina Pereira e Salomé Marques por toda a atenção e acompanhamento durante o período da minha mobilidade para a *Universidad de Castilla-La Mancha*.

A todos os meus colegas do Programa Doutoral em Ciências do Desporto, em especial ao João Ribeiro, ao Helder Zimmermann, ao Juan Guzmán Muzante e ao Newton Sanches Milani, pessoas extraordinárias e de imensuráveis valores

humanos. Obrigado pela vossa amizade, por todas as observações e correções que me fizeram.

Aos meus amigos, Agostinho Tsinine, Cláudio Nhandale, Joel Vutane, Marta Simbine, Domingos Mirione, Casimiro Ussaca, Paulo Mortar, Batale Bié, Miguel Lourenço, Francisco Mazive e Pedro Lenine Cumbana, por terem aceitado receber-me em suas casas durante o período de recolha de dados.

Aos meus colegas do Gabinete de Gestão Desportiva nas pessoas de José Reinaldo, Edson Oliveira, Carla Rocha Araújo, Rómulo Gonzalez, Marcos Barros Filho, Gustavo Bavaresco, Valmir Rabel, pelos grandes momentos de convívio e de aprendizagem partilhados.

Aos meus irmãos, cunhadas e sobrinhos pelo incondicional apoio durante toda a minha jornada académica.

Aos meus sogros **Antonio Mato e María José Hombre**, pelo constante apoio e pelo papel de pais que muitas das vezes desempenharam durante todo o meu percurso académico. Às minhas cunhadas, concunhados e sobrinhas por todo o apoio.

Aos meus pais **Matilde Joaquina Gustavo e Pascoal Paípe**, faltam-me palavras para expressar a minha gratidão, pois não foram apenas pais, mas amigos e companheiros em toda a minha vida, principalmente nos momentos em que meus ideais pareciam distantes e intangíveis, sempre procuraram amenizar minha agonia mantendo-me firme diante dos obstáculos. O momento que vivo agora é fascinante e só existe porque vocês se doaram em silêncio e aceitaram viver comigo o meu sonho. Presentearam-me com a vida e me ensinaram a vivê-la com dignidade, a emoção me cala, pois não encontro palavras singelas para expressar a minha gratidão. **KANIMAMBO POR TUDO**.

**A TODOS** que, direta ou indiretamente contribuíram para que este estudo passasse de projeto para tese doutoral, **KANIMAMBO**.

## ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA .....	VII
AGRADECIMENTOS .....	IX
ÍNDICE GERAL .....	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XV
ÍNDICE DE QUADROS.....	XVI
RESUMO.....	XVII
RESUMEN.....	XIX
ABSTRACT .....	XXI
LISTA DE ABREVIATURAS .....	XXIII
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. Enquadramento e delimitação do problema .....	3
1.2. Relevância do estudo.....	10
1.3. Estrutura da dissertação.....	11
<b>CAPÍTULO I. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
<b>Secção I .....</b>	<b>17</b>
1. Enquadramento conceitual sobre as políticas públicas.....	17
2. Modelos e visões sobre a formulação de políticas públicas.....	21
3. Modelos de implementação das políticas públicas .....	28
4. Políticas Públicas desportivas .....	30
5. Políticas desportivas e municípios.....	34
5.1. Áreas estratégicas municipais para o desporto .....	36
5.1.1. Recursos humanos .....	36
5.1.2. Instalações desportivas.....	38
5.1.3. Relacionamento com outras entidades .....	39
5.1.4. Gestão financeira.....	42
5.1.5. Desporto e meio ambiente .....	43
5.2. Regulamentação do desporto.....	46
5.2.1. Documentos internacionais .....	46
5.2.2. Documentos nacionais.....	49
5.2.3. Documentos locais.....	55
5.3. Modelos de desenvolvimento desportivo nos municípios .....	55
5.3.1. Desporto para todos.....	56
5.3.2. Desporto de elite .....	59

<b>Secção II .....</b>	<b>61</b>
6. Caracterização geral de Moçambique .....	61
6.1. Indicadores sociodemográficos de Moçambique .....	61
6.2. O processo de municipalização em Moçambique.....	62
6.2.1. Caraterísticas gerais dos municípios.....	65
7. O desporto em Moçambique .....	68
7.1. O desporto no período colonial.....	69
7.2. O desporto depois da independência .....	71
7.3. O desporto na atualidade .....	73
7.3.1. Participação em competições internacionais.....	74
<b>CAPITULO II. METODOLOGIA.....</b>	<b>81</b>
1. Natureza do estudo .....	83
1.1. Participantes .....	83
1.2. Recolha dos dados.....	85
1.2.1. Entrevista.....	85
1.2.2. Questionário.....	88
1.3. Procedimentos de análise .....	89
1.3.1. Processo de codificação das transcrições das entrevistas .....	89
1.3.2. Tratamento estatístico dos dados do questionário .....	90
<b>CAPITULO III. ESTUDOS EMPÍRICOS.....</b>	<b>91</b>
Estudo I. A tool for characterization of municipal sports services in Mozambique .....	95
Estudo II. Organizational structure and human resources in municipalities of Mozambique .....	119
Estudo III. Sports Policies and Environmental Planning in Municipalities of Mozambique .....	147
Estudo IV. Análise prospetiva em municípios de Moçambique .....	163
Estudo V. Modelos de intervención en municipios de Mozambique .....	189
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSSÃO GERAL .....</b>	<b>211</b>
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>227</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>237</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>XXIX</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Construção iconográfica do modelo de análise das políticas desportivas municipais .....	8
---	---

### **Estudo 2.**

<i>Figure 1. Administrative organization of sport in Mozambique .....</i>	<i>130</i>
<i>Figure 2. Administrative organization of the municipalities .....</i>	<i>131</i>
<i>Figure 3. Sport training .....</i>	<i>137</i>

### **Estudo IV.**

Figura 1. Árvore estrutural da categoria Áreas Estratégicas Municipais .....	171
Figura 1.1. Continuação da árvore estrutural da categoria Áreas Estratégicas Municipais .....	173
Figura 2. Árvore estrutural da categoria Regulamentação do Desporto .....	175

### **Estudo V.**

<i>Figura 1. Árbol estructural de la categoría Desarrollo del Deporte.....</i>	<i>200</i>
<i>Figura 2. Árbol estructural de la categoría Oferta Deportiva .....</i>	<i>201</i>

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Estudos realizados na presente dissertação e os respetivos objetivos.....	13
Quadro 2. Medalhas e posição ocupada por Moçambique nos jogos da CPLP, 1992 - 2016 .....	76
Quadro 3. Medalhas e posição ocupada por Moçambique nos Jogos Pan-africanos, 1965 - 2015 .....	78
Quadro 4. Medalhas e posição ocupada nos Jogos da Lusofonia, 2006 - 2014.....	80
Quadro 5. Municípios participantes da investigação por região, por província e por categoria.....	84
Quadro 6. Subcategorias e número de perguntas por cada subcategoria.....	87

### **Estudo 1.**

<i>Table 1. Order of dimensions and its items .....</i>	102
<i>Table 2. Expert profile .....</i>	103
<i>Table 3. General characteristics of the municipalities .....</i>	104
<i>Table 4. Results of evaluation by expert .....</i>	105
<i>Table 5. General questions in relation to the questionnaire .....</i>	106
<i>Table 6. Kendall's W test .....</i>	107

### **Estudo 2.**

<i>Table 1. Characteristics of the municipalities .....</i>	133
<i>Table 2. Year of the creation of the services, initial name and constitution of the Council .....</i>	134
<i>Table 3. Current designation (CD), Appropriate name (AN) and Efficiency of the Services (EFS) .....</i>	135
<i>Table 4. Academic level (AL) and number of employees (NE) .....</i>	137

### **Estudo 3.**

<i>Table 1. Characteristics of the municipalities .....</i>	153
<i>Table 2. Percentage and frequency response by variable .....</i>	155

### **Estudo IV.**

Quadro 1. Gestão financeira .....	172
Quadro 2. Equipamentos desportivos e gestão do serviço .....	172
Quadro 3. Relacionamento com outras entidades .....	174
Quadro 4. Gestão de informação e comunicação .....	175

### **Estudo V.**

<i>Cuadro 1. Principales características de los municipios .....</i>	198
--	-----



## RESUMO

O município, como a estrutura mais próxima do cidadão, constitui-se como uma entidade decisiva na implementação das políticas públicas desportivas, com ações voltadas ao fomento e desenvolvimento do desporto. Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo caracterizar as políticas desportivas e as ações políticas estratégicas para o fomento e desenvolvimento do desporto em municípios de Moçambique, tendo em conta as categorias e os contextos em que estão inseridos. Para dar resposta ao nosso objetivo, a presente dissertação foi desenvolvida no designado “modelo escandinavo” com a realização de 5 estudos empíricos. Para maior profundidade do estudo, recorremos a uma abordagem metodológica mista, com uma vertente qualitativa através da análise documental e aplicação de uma entrevista semiestruturada a 12 vereadores, e uma vertente quantitativa com aplicação de um questionário a 12 diretores e coordenadores municipais do desporto (cuja validade e fiabilidade foram analisadas através dos coeficientes de *W de Kendall* e de *V de Aiken*). A investigação decorreu a nível nacional, envolvendo 23% dos municípios existentes e de todas as categorias (A, B, C e D). A análise dos dados teve como base a triangulação metodológica com o cruzamento das informações recolhidas através de análise documental e de conteúdo, e da estatística descritiva (frequência relativa e absoluta). Os principais resultados sugerem que: (a) o modelo “tipologia das políticas públicas” no formato de “políticas redistributivas” é o mais utilizado pelos municípios para a formulação das políticas desportivas. Para a sua operacionalização é o modelo *bottom-up*; (b) a maioria dos municípios apresenta semelhanças quanto: ao relacionamento com outras entidades, à oferta desportiva, às práticas desportivas e o seu impacto no meio ambiente, à tipologia das instalações e equipamentos desportivos existentes, à gestão de informação e gestão financeira; (c) as diferenças entre os municípios residem sobretudo no modo de avaliação das políticas desportivas, na orgânica, nos recursos humanos e nos modelos de desenvolvimento desportivo. As principais conclusões apontam que os municípios de um modo geral cumprem as suas incumbências subjacentes à legislação nacional, ainda que afastadas das recomendações internacionais sobre a atividade física e desportiva. No respeitante às áreas estratégicas e aos modelos de desenvolvimento do desporto, as principais linhas em relação ao desporto para todos recaem sobretudo: (i) no apoio ao desporto escolar; (ii) na organização de atividades pontuais como feiras de saúde, campeonatos e torneios municipais; (iii) e em relação ao desporto de elite incidem no apoio aos clubes e associações desportivas locais, através de materiais desportivos sobretudo em municípios de categoria B e C. Estamos convictos que a presente dissertação se constitui como um documento relevante para os decisores políticos e gestores do desporto, bem como para a academia. O conhecimento desta investigação é baseado em evidências científicas que poderão contribuir para a melhoria das políticas públicas desportivas a nível local e consequentemente do desporto nacional.

**Palavras-chave:** POLÍTICAS PÚBLICAS DESPORTIVAS, ÁREAS ESTRATÉGICAS MUNICIPAIS, REGULAMENTAÇÃO DO DESPORTO, DESENVOLVIMENTO DESPORTIVO, GESTÃO DO DESPORTO, MUNICÍPIOS DE MOÇAMBIQUE.



## RESUMEN

El municipio, como la estructura más cercana al ciudadano, se constituye como una entidad fundamental en la implementación de políticas deportivas, con acciones dirigidas a la promoción y desarrollo del deporte. De esta forma, el presente estudio tiene como objetivo caracterizar las políticas deportivas y las acciones políticas estratégicas para el fomento y desarrollo del deporte en los municipios de Mozambique, considerando las categorías y los contextos en los que se incluyen. Para dar respuesta a nuestro objetivo, se ha elaborado la presente disertación en el designado “modelo escandinavo” con la realización de 5 estudios empíricos. Para mayor profundidad de la investigación, hemos recurrido a un enfoque metodológico mixto, con una parte cualitativa a través del análisis documental y de la aplicación de una entrevista semiestructurada a 12 concejales de deporte, y otra cuantitativa con la aplicación de un cuestionario a 12 directores y coordinadores municipales de deporte (cuya validez y fiabilidad se analizó a través de los coeficientes de *W de Kendall* y de *V de Aiken*). La investigación, se llevó a cabo a nivel nacional e incluyó 23% de los municipios existentes, con una representación de todas las categorías de municipio (A, B, C y D). El análisis de datos se basa en la triangulación metodológica con el cruce de la información obtenida a través del análisis documental y de contenido y de la estadística descriptiva (frecuencias absoluta y relativa). Los principales resultados indican que: (a) el modelo “tipología de las políticas públicas” en el formato de “políticas redistributivas” es el más utilizado por los municipios para la formulación de las políticas deportivas; para su operacionalización es el modelo *bottom-up*; (b) la mayoría de los municipios presenta semejanzas relativas: a su relación con otras entidades, a la oferta deportiva, a las prácticas deportivas y su impacto en el medio ambiente, a la tipología de las instalaciones y equipamientos deportivos existentes, a la gestión de la información y a la gestión financiera; (c) las diferencias entre los municipios residen, sobre todo, en el modo de evaluación de las políticas deportivas, en la estructura orgánica, en los recursos humanos y en los modelos de desarrollo deportivo. Las principales conclusiones indican que los municipios cumplen con sus responsabilidades subyacentes a la legislación nacional, aunque muy alejados de las recomendaciones internacionales sobre la actividad física y el deporte. Con respecto a las áreas estratégicas y modelos de desarrollo deportivo, las principales líneas con relación al deporte para todos recaen principalmente: (i) en el apoyo al deporte escolar; (ii) en la organización de actividades puntuales como ferias de salud, competiciones y torneos municipales; (iii) con relación al deporte de elite, inciden en el apoyo a los clubes y asociaciones deportivas locales, a través de materiales deportivos, sobre todo en los municipios de categoría B y C. Creemos que esta tesis se constituye como un documento importante para los responsables políticos y gestores deportivos, así como para el mundo académico. El conocimiento de esta investigación se basa en evidencias científicas que podrán contribuir a la mejora de las políticas públicas deportivas a nivel local y, consecuentemente, del deporte nacional.

**Palabras-clave:** POLÍTICAS PÚBLICAS DEPORTIVAS, ÁREAS ESTRATÉGICAS MUNICIPALES, REGLAMENTACIÓN DEL DEPORTE, DESARROLLO DEPORTIVO, GESTIÓN DEL DEPORTE, MUNICIPIOS DE MOZAMBIQUE.



## **ABSTRACT**

The municipality, as the structure closest to the citizen, constitutes a decisive entity in the implementation of public sports policies, with actions aimed at the promotion and development of sport. In this sense, the present study aims to characterize the sports policies and strategic policy actions for the promotion and development of sport in the municipalities of Mozambique, taking into account the categories and the contexts in which they are inserted. In order to answer our objective, the present thesis was developed in designated 'Scandinavian model' with the achievement of five empirical studies. For depth analysis throughout the research, a mixed methodological approach we used with a qualitative part through document analysis and application of a semi-structured interview to 12 councillors, and a quantitative part with the application of a questionnaire to 12 directors and municipal sports coordinators (whose validity and reliability were analysed through the coefficients of W of Kendall and V of Aiken). The research was carried out at the national level, involving 23% of existing municipalities and all categories (A, B, C and D). The data analysis was based on the methodological triangulation with the crossing of information collected through documentary and content analysis, and descriptive statistics (relative and absolute frequency). The main results suggest that: (a) the model 'typology of public policies' in the form of 'redistributive policies' is the most used by municipalities for the formulation of sports policies. For its operationalization the bottom-up model is used; (b) most of the municipalities present similarities on: the relationship with other entities, the sporting offer, sports practices and their impact on the environment, the typology of existing sports facilities and equipment, information and financial management; (c) the differences between the municipalities are mainly in the way of evaluation of sports policies, organization, human resources and sports development models. The main conclusions highlight that, municipalities generally achieve their responsibilities underlying the national legislation, although are distant from the international recommendations about physical activity and sport. Regarding to the strategic areas and models for development of sport, the main lines regarding to sport for all fall principally: (i) in supporting school sports; (ii) the organization of specific activities such as health fairs, championships and municipal tournaments; (iii) and in relation to elite sport, they focus on supporting local sports clubs and sport associations through sports materials, especially in the municipalities of category B and C. We are convinced that the present thesis constitutes a relevant document for the political decision makers and managers of the sport, as well for the academy. The knowledge of this research is based on scientific evidence that can contribute to the improvement of public sports policies at local level and consequently of national sport.

**Keywords:** PUBLIC SPORTS POLICIES, MUNICIPAL STRATEGIC AREAS, SPORTS REGULATION, SPORTS DEVELOPMENT, SPORTS MANAGEMENT, MUNICIPALITIES OF MOZAMBIQUE.



## LISTA DE ABREVIATURAS

ACOLOP	Associação dos Comitês Olímpicos de Língua Oficial Portuguesa
AL	<i>Academic Level</i>
AN	<i>Appropriate Name</i>
BEBEC	Designação dada ao campeonato infantojuvenil de futebol que decorre durante as férias escolares
C	<i>Constitution</i>
CD	<i>Current Designation</i>
CEFADE	Comité de Ética da Faculdade de Desporto
CND	Conselho Nacional do Desporto
COI	Comité Olímpico Internacional
CPEFM	Conselho Provincial de Educação Física de Moçambique
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CRM	Constituição da República de Moçambique
CSH	<i>Conservation of Sport Heritage</i>
DND	Direção Nacional do Desporto
DNEFD	Direção Nacional de Educação Física e Desportos
EFS	<i>Efficiency of Services</i>
EUA	Estados Unidos de América
FRELIMO	Frente de Libertação de Moçambique
GE	<i>Guides about the Environment</i>
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IGOID	<i>Laboratorio de Investigación en la Gestión de organizaciones e Instalaciones Deportivas</i>
INADE	Instituto Nacional do Desporto
INE	Instituto Nacional de Estatística
IN	<i>Initial Name</i>
INTIC	Instituto Nacional de Tecnologias de Informação e Comunicação
LM	Lourenço Marques
M	<i>Meetings</i>
MAE	Ministério da Administração Estatal

MAEFP	Ministério de Administração Estatal e Função Pública
MCJ	Ministério da Cultura e Juventude
MCJD	Ministério da Cultura, Juventude e Desportos
MEDH	Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano
MISAU	Ministério da Saúde
MJD	Ministério da Juventude e Desportos
MP	Mocidade Portuguesa
NE	<i>Number of employees</i>
OJM	Organização da Juventude Moçambicana
OLE	Órgãos Locais do Estado
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
PIB	Produto Interno Bruto
R/C	<i>Roadmaps and Cycle paths</i>
RENAMO	Resistência de Moçambique
SADC	Comunidade para o Desenvolvimento da África Subsariana
SEEFD	Secretaria de Estado de Educação Física e Desportos
SPEC	<i>Strategic Plans of Environment Conservation</i>
ST	<i>Sports Training</i>
UNICEF	<i>United Nations Children's Fund</i>
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNFPA	<i>United Nation Population Fund</i>
YC	<i>Year of creation of the services</i>



## **INTRODUÇÃO**



### **1.1. Enquadramento e delimitação do problema**

O desporto é um dos fenómenos sociais em constante e paulatina evolução, desde o desporto de competição ao desporto relacionado com a prática orientada para a aquisição de hábitos de existência saudáveis com vista ao melhoramento da qualidade de vida. Diferentes tipos de práticas desportivas estão a ser desenvolvidos como novas modalidades. Neste sentido, a administração pública, ciente da evolução, das valências e das externalidades do desporto, deve considerar que a prática desportiva excede a esfera exclusivamente privada, e deve ser considerada como matéria de interesse público e assumido pelo Estado (Ricardo & Viñas, 2012).

O fenómeno desportivo, em formas e modelos mais ou menos codificados, elaborados e organizados, desenvolveu-se, sobretudo a partir dos anos 50, alastrando consigo todas as idades, grupos, estatutos sociais e culturais (Bento & Bento, 2010). Podemos dizer que passou a ser considerado por vários Estados como um meio para a consecução não apenas e estritamente desportivos, mas de natureza biológica, psicológica e social (Pereira, 2009; Pires, 1996).

Com estas transformações e reconhecimentos, o desporto passou a ser um direito para todos os cidadãos, independentemente da idade, classe social, sexo ou capacidade de rendimento. Tal veio reclamar aos governos uma interpretação do desporto como um direito fundamental dos cidadãos, o qual em muitos Estados ainda não se consegue concretizar devidamente.

Nos países desenvolvidos, entre outros motivos, as consequências nefastas do sedentarismo têm implicado que uma parte específica dos programas dos governos se destine às políticas públicas desportivas<sup>3</sup>, associando-se à problemática da saúde pública e desencadeando o envolvimento de várias esferas das comunidades locais, regionais ou nacionais.

---

<sup>3</sup> TNS Opinion & Social. (2014). Special Eurobarometer 412: Sport and Physical activity Bruxelas: European Commission.

Concomitantemente, a matéria das políticas públicas desportivas nos municípios têm ganho um crescimento considerável na investigação das ciências do desporto.

Sendo África um continente onde a maioria dos países apresentam baixo índice de desenvolvimento humano e grande parte das populações vive fundamentalmente na base de atividades de subsistência, desprovido de meios e condições eficazes de monitorização e controlo de calamidades, como as secas e cheias cíclicas, as atividades desportivas não constituem prioridade ou assunto de realce (Nhantumbo et al., 2006). Os próprios serviços de saúde continuam a ser confrontados com a busca de soluções para problemas derivados de constrangimentos nutricionais e de endemias infectocontagiosas (Prista, 2012).

Assim, é compreensível que o estudo das políticas públicas desportivas tem-se desenrolado de forma escassa e dispersa. A par disso, a crescente urbanização das sociedades africanas<sup>4</sup>, a adoção acelerada de hábitos dos países industrializados e, nalguns casos, a melhoria das condições higiénicas, têm aumentado o sedentarismo (Alwan & Modell, 2003). Tal situação está associada ao aparecimento de doenças hipocinéticas, o que começa a preocupar as autoridades sanitárias exigindo o desenvolvimento de programas de intervenção e definição de políticas públicas adequadas (Prista, 2012).

Note-se que em Moçambique o *Desporto* teve consagração Constitucional quinze anos<sup>5</sup> depois da implantação da independência em 1975. Daí constituir, no domínio dos direitos sociais, um direito relativamente recente. Estabelecido o desporto como objeto de intervenção do Estado no âmbito das políticas sociais, originam-se modos de pensar no tema como um direito social adquirido, mesmo que a trajetória das políticas desportivas em Moçambique seja uma questão desafiadora das relações entre Estado, *Política e Desporto*.

---

<sup>4</sup> UNFPA - United Nation Population Fund (2015). State of world population 2015. *Urbanization*. Consult. 30 Outubro 2016, disponível em <http://www.unfpa.org/urbanization>

<sup>5</sup> Na Constituição da República de Moçambique de 1990, a educação física e o desporto, pela primeira vez, foram declarados como um direito para todos os cidadãos.

Neste sentido, Moçambique sustentando o seu interesse pelo fenómeno desportivo, apresenta um enquadramento legal que legitima a sua intervenção política e jurídica neste âmbito social. Consequentemente, elaborou documentos oficiais que demonstram que o desporto é matéria integrada nas políticas públicas. Contudo, Moçambique é um país em desenvolvimento, e a semelhança de outros países assim caracterizados, apresenta um quadro de políticas públicas ainda fragilizado, onde o sistema educativo, de saúde, de habitação entre outros, não são os mais apropriados (Chappell & Seifu, 2000), o que, direta e indiretamente influenciou no quadro desportivo nacional.

Tal como a saúde, a educação, e a segurança social, o desporto constitui um direito cuja satisfação o Estado deve procurar assegurar (Pires, 1996), até para desenvolver uma política de promoção da igualdade social e de oportunidades de participação.

É nesta ótica, que os municípios sendo as entidades da administração estatal que mais próximas se encontram do cidadão, tem atribuições e competências fundamentais para a prossecução da missão do Estado no âmbito desportivo. Isto é, servir os cidadãos e as organizações, dar boas respostas às aspirações, necessidades e motivações, e contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas através da definição de políticas e oferta de serviços desportivos que promovam estilos de vida saudáveis (Gallardo & Gómez Jiménez, 2004; Pereira, 2009).

As autarquias locais assumem responsabilidades num espectro de intervenção próprio no sistema desportivo diferente do da escola, do clube e da associação. Tem um papel de parceiro vital para a sustentabilidade destes subsistemas (Almeida, 2012). E como enfatizam alguns autores são as entidades catalisadoras do desenvolvimento desportivo local por excelência, e que têm assumido maior protagonismo no desenvolvimento desportivo português nas últimas quatro décadas (Carvalho et al., 2012).

Os municípios devem resolver problemas que exigem uma atenção imediata, como, por exemplo, os serviços de saúde, os serviços desportivos ou de educação, o que, em Moçambique, parece não ser patente em muitos casos de

administração local. Assim, esta realidade reclama o desenvolvimento de pesquisas que identifiquem, caracterizem e avaliem as ações desenvolvidas pelos municípios fruto das políticas desportivas adotadas. Para tal devem considerar-se os diferentes contextos locais. Com estes contributos os decisores políticos estarão mais habilitados para definirem políticas desportivas adequadas e operacionalizarem projetos e programas de intervenção em função das conjunturas e circunstâncias sociais, económicas e culturais de cada município.

A nossa atividade profissional, o estudo de mestrado efetuado neste âmbito e uma forte motivação pessoal, estimularam-nos a aprofundar e diferenciar a investigação relativa à realidade desportiva em municípios de Moçambique, tendo como objeto fulcral de estudo as políticas públicas desportivas. Julgamos que o entendimento destas políticas por parte dos decisores subsidiará algumas das tentativas futuras dos municípios na definição, implementação e avaliação dessas políticas, contribuindo assim para a melhoria efetiva da qualidade dos serviços desportivos nos municípios (Januário et al., 2009; Silva et al., 2013).

Como é defendido por Januário et al. (2012), o nosso futuro desportivo é da responsabilidade de todos e não se restringe apenas aos responsáveis políticos, independentemente de afiançarmos que o poder local relacionado a organização político-administrativo nacional, é responsável pela definição, implementação e avaliação das políticas desportivas.

Neste sentido, e na convicção de que podemos de alguma forma contribuir com a nossa intervenção para o crescimento e o desenvolvimento do desporto em Moçambique, é nosso interesse efetuar uma análise das políticas desportivas em municípios moçambicanos e, assim podermos determinar as formas de intervenção em matéria desportiva tendo em consideração o enquadramento normativo, a realidade desportiva existente e o contexto local.

Desta feita e partindo do pressuposto básico de que qualquer investigação começa por uma inquietação que nos irá conduzir para a pesquisa que se pretende efetuar, sendo o fio condutor para o processo de indagação, o nosso estudo é balizado pela seguinte questão central:

- Quais as políticas desportivas e que ações político-estratégicas são adotadas em municípios de Moçambique para o fomento e desenvolvimento desportivo a nível local?

Com intuito de responder à nossa questão de partida definimos o seguinte objetivo geral:

- Caracterizar as políticas desportivas e as ações políticas estratégicas adotadas para o fomento e desenvolvimento do desporto em municípios de Moçambique, tendo em conta as categorias em que estes estão tipificados.

A questão central acima inclui três sub-questões, a saber:

- Quais serão as atribuições e competências dos municípios na promoção e desenvolvimento do desporto a nível local?
- Como estará organizada a atividade desportiva nos municípios de Moçambique?
- Que modelos são adotados pelos municípios para a implementação das políticas desportivas?

Deste modo, e para as sub-questões enunciadas, entramos no domínio da definição dos objetivos específicos do presente estudo:

- Identificar e analisar as atribuições e competências dos municípios na promoção e desenvolvimento do desporto a nível local;
- Elaborar e validar um instrumento para a caracterização dos serviços desportivos municipais;
- Analisar a estrutura orgânica dos serviços desportivos e os recursos humanos em municípios de Moçambique;
- Identificar e caracterizar as ações municipais em relação a prática desportiva e o meio ambiente;
- Identificar e descrever as políticas desportivas encetadas em municípios de Moçambique, tendo em atenção as suas categorias e o seu contexto;

- Identificar e caracterizar os modelos de intervenção política desportiva em municípios de Moçambique.

Uma das tarefas metodológicas de um trabalho de investigação é a determinação do modelo de análise que constituirá o eixo central entre a problemática definida pelo pesquisador, e o seu trabalho de elucidação sobre o campo de análise preciso (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Seguidamente, e após a definição dos objetivos para a presente pesquisa, concentramo-nos na determinação do modelo de análise que utilizamos na nossa investigação, o qual se traduz em 3 grandes categorias e respetivas subcategorias de análise conforme ilustrado na figura 1.

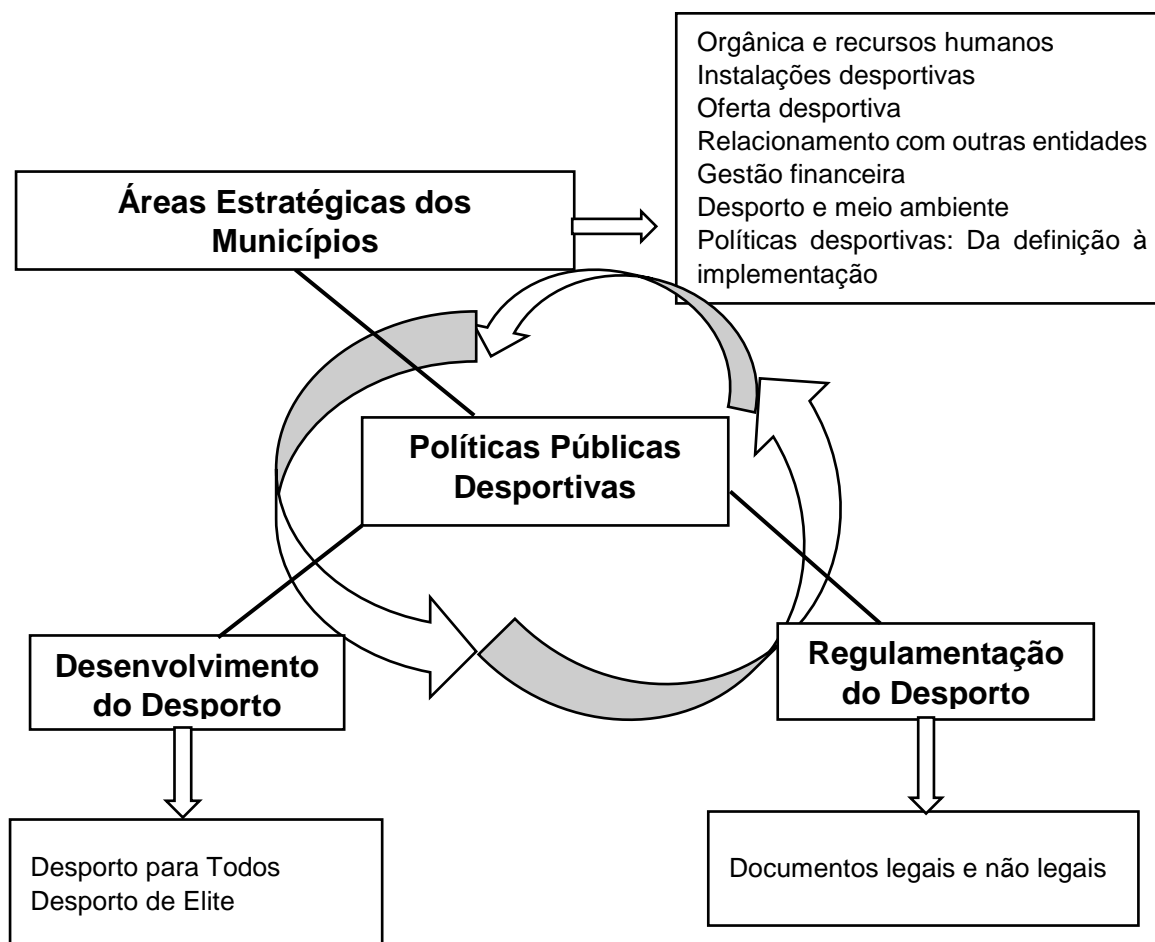


Figura 1. Construção iconográfica do modelo de análise das políticas desportivas municipais



O modelo iconográfico acima traduz-se nas principais categorias de análise que a seguir passamos a descrever.

### **A) Áreas Estratégicas Municipais**

Partindo da revisão da literatura, do problema e dos objetivos de pesquisa, esta categoria tem como objetivo obter informações sobre o modo como os municípios estão a corresponder às competências que lhes são atribuídas por lei no âmbito desportivo. Esta categoria apresenta sete subcategorias a saber: (i) Orgânica e recursos humanos; (ii) Instalações e equipamentos desportivos; (iii) Oferta desportiva; (iv) Relacionamento com outras entidades; (v) Gestão Financeira; (vi) Desporto e meio ambiente; (vii) Políticas desportivas: Da definição à sua implementação.

### **B) Regulamentação do Desporto**

Sustentados na revisão da literatura e nos objetivos do presente estudo, pretendemos com esta categoria analisar o conjunto dos documentos legais e não legais quer sejam internacionais, nacionais e locais que fazem do desporto um direito socialmente adquirido, bem como verificar a observância das orientações e recomendações emanadas nestes documentos para a elaboração e implementação das políticas públicas desportivas nos municípios. Esta categoria integra a subcategoria de Documentos legais e não legais.

### **C) Desenvolvimento do Desporto**

Com a definição desta categoria pretendemos compreender as estratégias e os modelos adotados pelos municípios para a operacionalização das políticas desportivas e identificar as áreas prioritárias para o desenvolvimento do desporto a nível local. Esta categoria compreende duas subcategorias, designadamente: Desporto para Todos e Desporto de Elite.

## **1.2. Relevância do estudo**

As autarquias locais têm por missão governar e satisfazer as necessidades dos seus cidadãos na sua circunscrição territorial, atendendo à importância do seu papel como representantes dos interesses das populações e enquanto entidades mais próximas do cidadão (Constantino, 1999). Constituem-se também como entidades decisivas na implementação das políticas desportivas a nível local com ações voltadas para o desporto como um direito (Almeida, 2012).

Assistimos ao fenómeno de globalização de estilos de vida e com grande facilidade cruzam-se experiências e se acedem a práticas realizadas noutros países e/ou em diferentes contextos culturais (Prista, 2012). Do mesmo modo, realizam-se intercâmbios que possibilitam a todos o despertar para novas realidades e novas necessidades (Pereira, 2012). Por outro lado, isto exige a criação de condições para a sua satisfação aos poderes públicos, quer sejam eles centrais, regionais ou locais.

A procura da satisfação das necessidades desportivas não é exclusivamente assunto dos países desenvolvidos ou de zonas urbanas de maior dimensão ou concentração. É verdade que nos países desenvolvidos, as oportunidades conferidas à prática desportiva são maiores em relação às oferecidas nos países em desenvolvimento, como é o caso de Moçambique.

Encontrar caminhos para enfrentar esta problemática não é tarefa fácil. Contudo, julgamos que, com ritmos e modos diferenciados, se tem dado mostras de uma crescente atenção política à oferta desportiva no espaço local. Porém, como o interesse dos cidadãos é cada vez menos massificado (Januário et al., 2012), obriga a que qualquer modelo de política desportiva tenha sentido e eficácia (Correia, 2009).

Em Moçambique, a investigação no campo das ciências do desporto tem vindo a ser desenvolvida normalmente, descurando, contudo, algumas áreas de pesquisa, como é o caso das políticas desportivas. Assim, torna-se necessária uma investigação da realidade moçambicana nestes domínios. É precisamente sobre esta vertente que o posicionamento do desporto no universo político dos municípios suscita-nos inquietação e leva-nos a indagar sobre esta temática.

Tal facto não constitui uma aventura sem saída, pois encontramos apoio nos estudos desenvolvidos por outros pesquisadores (Backe et al., 2012; Bergeron & Lévesque, 2012; Correia, 2009; Green & Collins, 2008; Hobza & Dohnal, 2008; Januário et al., 2012; Paibe & Carvalho, 2014) sobre a temática, os quais, seja de forma singular ou combinada, chegaram a conclusões pertinentes em relação à atuação dos municípios no domínio das políticas desportivas.

Esta dissertação é uma das pioneiras no que respeita ao estudo das políticas desportivas municipais em Moçambique, e almeja-se que constitua um contributo para uma melhor perceção das políticas desportivas que estão sendo desenvolvidas em municípios de Moçambique, uma radiografia da realidade desportiva municipal, bem como uma fonte importante para os decisores políticos para a compreensão da oferta pública e vivências desportivas da população deste território onde a municipalização é um fenómeno em franco desenvolvimento. Tudo com vista a um futuro desportivo assente em políticas desportivas mais estruturadas e ajustadas às realidades e necessidades dos munícipes.

### **1.3. Estrutura da dissertação**

A dissertação está estruturada de forma a responder adequadamente às questões e à extensão dos objetivos avançados. O presente estudo apresenta uma sistematização ligeiramente diferente da dissertação tradicional, pois a sua estrutura corresponde ao modelo escandinavo, sendo composto pela introdução, os capítulos I, II, III e IV, as conclusões, as limitações e os desafios futuros, as referências bibliográficas utilizadas e pelos anexos.

A introdução por sua vez engloba o problema, os objetivos do estudo, sua relevância e a estrutura da dissertação. Seguidamente apresentamos o capítulo I, que insere a fundamentação teórica subjacente aos conceitos/palavras-chave desta investigação. Este capítulo apresenta duas secções, na primeira fazemos um enquadramento geral sobre as políticas públicas, os modelos e visões sobre as políticas públicas, os modelos de implementação das políticas públicas, as políticas desportivas especificamente sobre as políticas desportivas municipais

que representam o quadro conceptual que está na base do problema de investigação e dos objetivos definidos.

Na segunda seção descrevemos os principais indicadores sociodemográficos de Moçambique, o processo de municipalização e terminamos com a descrição da situação desportiva em Moçambique, desde o tempo colonial até a atualidade.

O capítulo II comporta a metodologia geral utilizada nesta investigação, nele descrevemos todo o processo metodológico desenvolvido para o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

No capítulo III apresentamos os estudos 5 empíricos realizados. O primeiro estudo teve como objetivo a elaboração e validação de um instrumento para a caracterização dos serviços desportivos municipais. No segundo analisamos a estrutura orgânica dos serviços desportivos e os recursos humanos. No terceiro estudo caracterizamos as ações desenvolvidas pelos municípios em relação à prática desportiva e o meio ambiente. No quarto identificamos e descrevemos as políticas desportivas encetadas em municípios de Moçambique para o desenvolvimento do desportivo a nível local tendo em atenção as suas categorias e os seus contextos. Já no quinto estudo identificamos e caracterizamos os modelos de intervenção político-desportiva em municípios de Moçambique tendo em conta as suas particularidades e os contextos em que estão inseridos. De forma a elucidar melhor o capítulo III, no quadro 1 apresentamos os estudos desenvolvidos e os seus objetivos.

Já o capítulo IV engloba a discussão geral relativa aos 5 estudos empíricos realizados na presente dissertação. Seguidamente, apresentamos as conclusões, as limitações do estudo e os desafios futuros. Em relação às referências bibliográficas utilizadas na introdução, na fundamentação teórica, na metodologia e na discussão geral, por terem seguido o formato das normas estabelecidas pela faculdade são apresentadas no fim do documento. As referências dos estudos empíricos foram preservadas nos respetivos artigos, já que seguimos as normas específicas das revistas nas quais foram submetidos e/ou publicados. De forma a fechar o documento apresentamos os respetivos anexos.

Quadro 1. Estudos realizados na presente dissertação e os respetivos objetivos

Capítulo	Estudos
	<p><b>Estudo I: Public sports policies: A tool for characterization of municipal sports services in Mozambique</b></p> <p><b>Objective:</b> Design and validate a specific tool for characterization of municipal sports services in Mozambique</p> <p><i>Artigo publicado: International Journal of Advances in Social Science and Humanities, (2016), 4 (8), 36 – 46.</i></p> <p>Autores: Gustavo Paipe, Esther Ubago Guisado, Sergio Rodríguez Cañamero, Jorge Garcia Unanue, José Luis Felipe, Leonor Gallardo, Maria José Carvalho.</p>
	<p><b>Estudo II: Public sports policies: Organizational structure and human resources in municipalities of Mozambique</b></p> <p><b>Objective:</b> Analyse the organizational structure and human resources in municipalities of Mozambique.</p> <p><i>Artigo em revisão: Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics</i></p>
Capítulo III	<p>Autores: Gustavo Paipe, Esther Ubago Guisado, Sergio Rodríguez Cañamero, Jorge Garcia Unanue, José Luis Felipe, Leonor Gallardo, Maria José Carvalho.</p>
	<p><b>Estudo III: Sports Policies and Environmental Planning in Municipalities of Mozambique</b></p> <p><b>Objective:</b> Identify and characterize the actions developed by the municipalities of Mozambique in relation to environmental planning with sports practices.</p> <p><i>Artigo publicado: Proceedings da 6<sup>th</sup> Institute of Physical Education. International Conference: Sports and Tourism in the 21<sup>st</sup> Century 6 - 8 July 2016. Bangkok, pp. 32 -38</i></p> <p>Autores: Gustavo Paipe e Maria José Carvalho</p>

---

**Estudo IV: Políticas públicas desportivas: Análise prospetiva em municípios de Moçambique**

**Objetivo:** Identificar e descrever as políticas desportivas encetadas em municípios de Moçambique para o fomento desportivo a nível local tendo em atenção as suas categorias e os seus contextos.

*Artigo em revisão: Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*

Autores: Gustavo Paipe, Esther Ubago Guisado, Sergio Rodríguez Cañamero, Jorge Garcia Unanue, José Luis Felipe, Leonor Gallardo, Maria José Carvalho.

---

**Estudo V: Políticas públicas desportivas: Modelos de intervenção em municípios de Moçambique**

**Objetivo:** Identificar e caracterizar os modelos municipais de intervenção político-desportivo em municípios de Moçambique.

*Artigo publicado: Revista Española de Educación Física y Deporte,(2017), 416, 21-34*

Autores: Gustavo Paipe, Esther Ubago Guisado, Sergio Rodríguez Cañamero, Jorge Garcia Unanue, José Luis Felipe, Leonor Gallardo, Maria José Carvalho.

---

## **CAPITULO I. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**





## Secção I

### 1. Enquadramento conceitual sobre as políticas públicas

Ao abordar as “políticas públicas”, encontramos-nos numa situação de dupla abordagem conceptual, pois nele se encontram implícitos dois conceitos (política e políticas públicas) com uma relação lógica. Pois não se podem abordar de forma isolada, já que para além de questões técnicas, a eleição de uma série de medidas e sua eficácia para a solução de um problema público é influenciado pelo debate político no qual há uma interação entre os vários atores no momento de apresentar as soluções.

O conceito de políticas públicas termo anglo-saxónico de *Policy*, diferente do posicionamento do debate político ou política em inglês *Politics* é usado para distinguir o posicionamento geral (Política) dos programas de ação política (políticas públicas) que impulsionam os governos para resolver os problemas coletivos ou melhorar a qualidade de vida dos cidadãos (Weimer & Vining, 2005).

A análise das políticas públicas remonta ao Código de *Hummurábi*<sup>6</sup>, contudo, é a partir do século XX que as políticas públicas passaram a ser mais evidenciadas (Rocha, 2010). Como disciplina académica nascem nos Estados Unidos (EUA), rompendo com a tradição europeia de estudos e pesquisas nessa área, que se concentravam mais na análise sobre o Estado e suas instituições do que na produção dos governos.

Assim, na Europa, a área das políticas públicas surge como um desdobramento dos trabalhos baseados em teorias explicativas sobre o papel do Estado e de uma das mais importantes instituições do Estado - o governo -, produtor, por excelência, de políticas públicas. Nos EUA, ao contrário, a área surge no mundo académico sem estabelecer relações com as bases teóricas sobre o papel do Estado, passando direto para a ênfase nos estudos sobre a ação dos governos (Souza, 2006).

Segundo Parsons (1995), a área de políticas públicas contou com quatro grandes “pais” fundadores: Harold Dwight Laswell, Herbert Simon, Charles

---

<sup>6</sup> Conjunto de leis oriundas da Mesopotâmia escritas pelo Rei Hummurábi em 1700 a.C.

Edward Lindblom e David Easton. Laswell (1936) introduz a expressão *policy analysis* (análise de política pública), ainda nos anos 30, como forma de conciliar o conhecimento científico/acadêmico com a produção empírica dos governos e também como forma de estabelecer o diálogo entre cientistas sociais, grupos de interesse e governo.

Simon (1957) introduziu o conceito de racionalidade limitada dos decisores públicos (*policy makers*), argumentando, que a limitação da racionalidade poderia ser minimizada pelo conhecimento racional. Para este autor, a racionalidade dos decisores públicos é sempre limitada por problemas tais como: informação incompleta ou imperfeita, tempo para a tomada de decisão, autointeresse dos decisores, entre outros, podendo ser maximizada até um ponto satisfatório pela criação de estruturas (conjunto de regras e incentivos) que enquadrem o comportamento dos atores e o modelem na direção dos resultados desejados, impedindo, inclusive, a busca de maximização de interesses próprios.

Lindblom (1991) questionou a ênfase no racionalismo de Laswell e Simon, e propôs a incorporação de outras variáveis à formulação e à análise de políticas públicas, tais como: as relações de poder e a integração entre as diferentes fases do processo decisório, o que não teria necessariamente um fim ou um princípio. Daí que as políticas públicas precisariam incorporar outros elementos à sua formulação e à sua análise além das questões de racionalidade, tais como o papel das eleições, das burocracias, dos partidos e dos grupos de interesse.

Easton (1965) contribuiu para a área ao definir a política pública como um sistema, ou seja, como uma relação entre formulação, resultados e o ambiente. Para este autor, as políticas públicas recebem *inputs* dos partidos, da *mídia* e dos grupos de interesse, que influenciam seus resultados e efeitos.

Relativamente ao conceito das políticas públicas, é fundamental dizer que não existe uma única, nem melhor definição que outra, contudo, a expressão “políticas públicas” tornou-se de domínio comum nos últimos anos e frequente nos discursos eleitorais e governamentais, no debate público, na academia e nas organizações politicamente organizadas da sociedade (Souza, 2006). E é

definida de forma minimalista como “o governo em ação”, entre diversas definições possíveis, e sua viabilização só é possível se houver um projeto definido e a mobilização de recursos orçamentários, humanos, informacionais, legais e logísticos (Lasswell, 1951; Lindblom, 1991).

Assim, as políticas públicas são o conjunto de programas, de ações e atividades desenvolvidas pelo Estado, direta ou indiretamente, com a participação de entes públicos ou privados, que visam assegurar determinado direito de cidadania, de forma difusa ou para determinado seguimento social, cultural, étnico ou econômico. Estas correspondem a direitos assegurados constitucionalmente ou que se afirmam graças ao reconhecimento por parte da sociedade e/ou pelos poderes públicos enquanto novos direitos das pessoas ou das comunidades (Ham & Hill, 1993; Lindblom, 1991).

As políticas públicas são construções participativas de uma coletividade que visam a garantia dos direitos sociais dos cidadãos que compõem uma sociedade (Carvalho, 2002). Como defende Sabatier (2005), a intervenção deverá ter um ponto de partida, a posição política ideológica que a norteia e deverá estar inserida na concretização de todas as ações que vierem a ser adotadas, refletindo as intenções do governo por intermédio de programas e ações voltadas para setores específicos da sociedade.

Desta feita, o estudo das políticas públicas permite examinar a ação das autoridades públicas na sociedade com base num programa governamental em determinado setor da sociedade ou espaço geográfico (Meny & Thoenig, 1992; Subirats et al., 2008), baseado num conjunto de escolhas interdependentes e coletivas associadas às decisões tomadas pelos governos e pelos seus representantes e formuladas em diversas áreas, tais como a defesa, a saúde, a educação, o bem-estar e a segurança social (Dunn, 2007).

Todas as políticas públicas carecem de intervenção governamental a ponto de podermos afirmar que há convergência suficiente relativamente ao facto de serem consideradas públicas quando derivam da responsabilidade dos governos e/ou das autoridades locais em prol de um objetivo público. Apesar desta afinidade, requerem, objetivamente, recursos materiais e humanos, e

ambicionam solucionar problemas públicos, otimizar meios disponíveis ou ainda, criar e garantir resultados políticos, o que leva a que as políticas públicas compreendam as decisões governamentais destinadas a resolver problemas que afetam as sociedades (Meny & Thoenig, 1992; Nagel, 1980).

Em outras palavras, “as políticas públicas” expressam uma infindável teia de interesses, que congrega desde a capacidade técnica de elaborar e implementar um dado programa, as contendas orçamentárias, as combinações e recombinações de interesses em cada etapa do ciclo, onde a imagem e a percepção do cidadão comum sobre um determinado projeto e mesmo sobre um determinado governo são, dessa forma, resultado desse complexo processo (Souza, 2006).

As políticas públicas podem ser entendidas como um dispositivo para o controle social, gerado no contexto da modernidade, que refletem as interações de um sistema de atores e se expressam nas suas regras e modos de atuação, defendendo a forma de proceder frente a um assunto considerado de interesse público (Silva & Bassi, 2012), como por exemplo as políticas desportivas que seu escopo principal seriam os problemas que afetam o desporto.

Sintetizando, e tendo em consideração a explanação conceptual acima feita, pode-se dizer que as “políticas públicas” são um processo de decisão política que se materializa em objetivos com resultados mensuráveis, normalmente vinculados à transformação de uma dada realidade, com vetores distintos, e que envolvem: a) técnicos governamentais e não-governamentais, burocratas e políticos [tomadores de decisão]; b) atores distintos com “recursos de poder” assimétricos, cenários e conjunturas; c) capacidade e viabilidade do Estado em disponibilizar recursos orçamentários, humanos, legais e logísticos; d) mecanismos de mensuração dos resultados que envolvem várias formas designadas de modelos de análise e formulação das políticas públicas, que seguidamente passamos a descrever os principais modelos defendidos.

## 2. Modelos e visões sobre a formulação de políticas públicas

No âmbito das políticas públicas diversos modelos e visões explicativos<sup>7</sup> foram desenvolvidos para se entender melhor como e porquê o governo faz ou deixa de fazer por ação ou omissão, e que se repercutirá na vida dos cidadãos. Aqui, serão abordados apenas os principais modelos defendidos pela literatura especializada (Anderson, 2003; Birkland, 2014; Brooks, 1989; Cohen et al., 1972; Dunn, 2007; Dye, 2005; Faria, 2006; Goodin & Klingemann, 1998; Hupe & Hill, 2007; Jenkins, 1978; Kingdon, 1995; Lascoumes & Le Gales, 2007; Lasswell, 1951; Lima & D'Ascenzi, 2013; Lindblom, 1991; Matland, 1995; Nagel, 1980; Oliveira, 2006; Parsons, 1995, 2013; Sabatier, 1988; Sabatier & Mazmanian, 1980; Sharkansky & Hofferbert, 1969; Souza, 2006; Theodoulou & Cahn, 1995).

### A) Tipologia das políticas públicas

Lowi (1964) desenvolveu a mais conhecida tipologia sobre políticas públicas, elaborada através do pensamento: “*a política pública faz a política*”. Para este autor, a política pública pode assumir quatro formatos.

O primeiro é o das políticas distributivas, decisões tomadas pelo governo, que desconsideram a questão dos recursos limitados, gerando impactos individuais em detrimento dos universais, ao privilegiar certos grupos sociais ou regiões. O segundo é o das políticas regulatórias, que são mais visíveis ao público, envolvendo burocracia, políticos e grupos de interesse.

O terceiro é o das políticas redistributivas, que atinge maior número de pessoas e impõe perdas concretas em curto prazo para certos grupos sociais, ganhos incertos e futuro para outros; são, em geral, as políticas sociais universais. O quarto é o das políticas constitutivas, que lidam com procedimentos. Cada uma dessas políticas públicas vai gerar pontos ou grupos de vetos e de apoios diferentes, processando-se dentro do sistema político de forma diferente.

---

<sup>7</sup> Para mais profundidade sobre a matéria consultar Goodin e Klingemann (1998); Sabatier (1998); Theodoulou e Cahn (1995) e a biblioteca *online* sobre as políticas públicas, disponível em <http://www.policylibrary.com/>

## **B) O modelo “garbage can”**

O modelo “*garbage can*” ou “lata de lixo” foi desenvolvido por Cohen et al. (1972). Este modelo argumenta que a escolha de políticas públicas é feita como se as alternativas estivessem numa “lata de lixo”. Ou seja, existem vários problemas e poucas soluções. Os problemas não seriam minuciosamente analisados e dependeriam do conjunto de soluções que os decisores (*Policy makers*) têm no momento.

Segundo este modelo, as organizações são formas anárquicas que compõem um conjunto de ideias com pouca consistência para a solução dos problemas, a compreensão do problema e das soluções é limitada, e as organizações operam num sistema de tentativa e erro. Em síntese, o modelo advoga que os tomadores de decisão recorrem a soluções preexistentes, combinando-os de forma casual na construção de soluções. Este processo baseia-se em uma janela de oportunidades na qual vários tipos de soluções são colocados pelos participantes à medida que os problemas aparecem.

## **C) Incrementalismo**

Esta visão foi desenvolvida por Lindblom (1979), Caiden e Wildavsky (1980) e Wildavsky (1992) estes vêem a política pública como um processo incremental. Baseados em pesquisas empíricas, os autores argumentaram que os recursos governamentais para um programa, órgão ou uma dada política pública não partem do zero e sim, de decisões marginais e incrementais que desconsideram mudanças políticas ou mudanças substantivas nos programas públicos. Assim, as decisões dos governos seriam apenas incrementais e pouco substantivas.

Esta visão perdeu parte do seu poder explicativo com as profundas reformas ocorridas em vários países, provocadas pelo ajuste fiscal (Souza, 2006). No entanto os que trabalham nos governos e os que pesquisam os orçamentos públicos conhecem bem a força do *Incrementalismo*, que mantém intactas as estruturas governamentais e os recursos para as políticas públicas que deixaram de estar na agenda dos governos, não obstante, é deste modelo que vem a visão de que decisões tomadas no passado constroem decisões futuras e limitam a

capacidade dos governos de adotar novas políticas públicas ou de reverter a rota das políticas atuais.

#### **D) Coalizão de defesa**

O modelo da coalizão de defesa (*advocacy coalition*) foi defendido por Sabatier e Jenkins-Smith (1993). Este modelo discorda da visão da política pública trazida pelo ciclo da política e pelo *garbage can* por sua escassa capacidade explicativa sobre por quê as mudanças ocorrem nas políticas públicas. Segundo estes autores, as políticas públicas deveriam ser concebidas como um conjunto de subsistemas relativamente estáveis, que se articulam com os acontecimentos externos, os quais dão os parâmetros para os constrangimentos e os recursos de cada política pública.

Contrariando o modelo do *garbage can* estes autores defendem que crenças, valores e ideias são importantes dimensões no processo de formulação de políticas públicas que em geral são ignorados pelos modelos anteriores. Assim, cada subsistema que integra uma política pública é composto por um número de coalizões de defesa que se distinguem pelos seus valores, crenças e ideias e pelos recursos de que dispõem.

#### **E) Modelo do *punctuated equilibrium***

O modelo do “equilíbrio interrompido” (*punctuated equilibrium*) foi elaborado por Baumgartner e Jones (1993) e é baseado em noções de biologia e computação. Da biologia veio a noção de “equilíbrio interrompido”, isto é, a política pública se caracteriza por longos períodos de estabilidade, interrompidos por períodos de instabilidade que geram mudanças nas políticas anteriores. Da computação e dos trabalhos de Simon (1957) vem a noção de que os seres humanos têm capacidade limitada de processar informação, daí que as questões se processam paralelamente e não, de forma serial, ou seja, uma de cada vez.

Baumgartner et al. (2014) reforçaram o seu modelo ao referir que os subsistemas de uma política pública permitem ao sistema político-decisório processar as questões de forma paralela, ou seja, fazendo mudanças a partir da experiência

de implementação e de avaliação, e somente em períodos de instabilidade ocorre uma mudança serial mais profunda.

Este modelo, segundo os autores, permite entender por que um sistema político pode agir tanto de forma incremental, isto é, mantendo o *status quo* como passar por fases de mudanças mais radicais nas políticas públicas. Fundamental ao modelo é a construção de uma imagem sobre determinada decisão ou política pública (*policy image*) e a mídia teria um papel preponderante nessa construção.

#### **F) O ciclo da política pública**

Este modelo é defendido por Howlett et al. (1995), os quais vêem a política pública como um ciclo deliberativo, formado por vários estágios que constituem um processo dinâmico e de aprendizagem. Consideram que as políticas públicas são compostas pelos seguintes estágios que conformam o seu ciclo: definição da agenda, identificação de alternativas, avaliação das opções, seleção das opções, implementação e avaliação.

Esta abordagem enfatiza sobre o modo da definição de agenda (*agenda setting*) e questiona porque é que algumas questões entram na agenda política, enquanto outras são ignoradas. Algumas vertentes do ciclo da política pública focalizam mais nos participantes do processo decisório, e outras, no processo de formulação da política pública.

A primeira enfatiza nos problemas, isto é, os problemas entram na agenda quando assumimos que devemos fazer algo sobre eles. O reconhecimento e a definição dos problemas afeta os resultados da agenda. A segunda resposta focaliza na política propriamente dita, ou seja, como se constrói a consciência coletiva sobre a necessidade de se enfrentar um dado problema.

Essa construção se daria através do processo eleitoral, por mudanças nos partidos que governam ou por mudanças nas ideologias aliados à força ou à fraqueza dos grupos de interesse. A terceira resposta focaliza nos participantes, que são classificados como visíveis (políticos, *mídia*, partidos, grupos de pressão, etc.) e invisíveis, (acadêmicos e burocracia). Segundo esta perspectiva, os participantes visíveis definem a agenda e os invisíveis, as alternativas.



Esta teoria pode ser invocada para fins mais pedagógicos do que propriamente reais, uma vez que a realidade não apenas é mais complexa do que faz supor estas etapas, como também mais “confusa”, pois, no chamado “ciclo das políticas públicas”, cada etapa permite intervenções distintas dos grupos que se sentem, real ou imaginariamente, atingidos. Isso implica a adoção de “vetos”, que se dão de formas distintas dependendo da correlação de forças e dos recursos de poder dos atores em disputa (Anderson, 2009; Dye, 2005; Pasquino, 2009).

#### **H) Modelos influenciados pela “nova gestão pública” e pelo ajuste fiscal**

Hood (1995), principal percursor deste modelo, considera-o como resultado das políticas fiscais restritivas de gastos que se traduzem na formulação de políticas públicas voltadas para a eficiência, como é o caso das novas políticas públicas de privatização e de reformas no sistema social onde a eficiência passou a ser vista como o principal objetivo de qualquer política pública, aliada à importância do fator credibilidade e à delegação das políticas públicas para instituições com “independência” política.

Este modelo é enfatizado por Secchi (2012) ao referir que a ênfase na eficiência nasceu da premissa de que as políticas públicas e suas instituições estavam fortemente influenciadas por visões redistributivas ou distributivas desprezando-se a questão da sua eficiência. As razões para tal reconhecimento estão na crise fiscal e ideológica do Estado, aliadas ao declínio do sonho pluralista que caracterizou a visão norte-americana sobre políticas públicas em décadas passadas.

Contudo, o primeiro grande ataque às possibilidades das ações coletivas e no qual decisões sobre políticas públicas podem ser situadas, veio de Olson (1965), ao afirmar que interesses comuns, os quais, em princípio, guiariam o processo decisório que afeta os indivíduos, não resulta necessariamente em ação coletiva e sim em *free riding*, pois os interesses de poucos têm mais possibilidades de se organizarem do que os interesses difusos de muitos.

Segundo o autor, existe um interesse público que não é a soma dos interesses dos grupos. Assim, a “boa” política pública não poderia resultar da disputa entre

grupos, mas de uma análise racional. Como consequência indireta do influente trabalho de Olson, passou-se a enfatizar a questão da eficiência/racionalidade das políticas públicas, que seria alcançada por novas políticas voltadas, por exemplo, para a desregulamentação, privatização e para reformas no sistema social, as quais diminuiriam os riscos da ação coletiva.

O elemento credibilidade das políticas públicas também ganhou importância, ou seja, a prevalência de regras pré-anunciadas seria mais eficiente do que o poder discricionário de políticos e burocratas, contido nas políticas públicas. O fator credibilidade passou a ser fundamental para políticas como a monetária, mas também influenciou o novo desenho das políticas públicas em várias outras áreas. A credibilidade baseia-se na existência de regras claras em contraposição à discricionariedade dos decisores públicos e burocratas, a qual levaria à inconsistência. Assim, a discricionariedade, de acordo com esta visão, seria minimizada ou eliminada, delegando poder a instituições bem desenhadas e “independentes” do jogo político e fora da influência dos ciclos eleitorais (Pollitt & Bouckaert, 2011).

Concorrendo com a influência da “*New Public Management*” nas políticas públicas, existe uma tentativa, em vários países do mundo em implementar políticas públicas de caráter participativo, impulsionadas, por um lado, pelas propostas dos organismos multilaterais e, por outro, por mandamentos constitucionais e pelos compromissos assumidos por alguns partidos políticos. Várias experiências foram implementadas visando à inserção de grupos sociais e/ou de interesses na formulação e acompanhamento de políticas públicas, são exemplos dessa tentativa os diversos conselhos comunitários voltados para as políticas sociais, o orçamento participativo, entre outras (Dias & Matos, 2012; Dye, 2005).

### **I) Arenas sociais**

Segundo Souza (2006) o modelo de arenas sociais vê as políticas públicas como iniciativas dos chamados empreendedores políticos ou de políticas públicas. Isto porque, para que uma determinada circunstância ou evento se transforme em um problema, é preciso que as pessoas se convençam de que algo precisa ser

feito e os *policy makers* do governo passam a prestar atenção em algumas questões e a ignorar outras.

Este modelo advoga, três principais mecanismos para chamar a atenção dos decisores e formuladores de políticas públicas: a) divulgação de indicadores que demonstrem a dimensão do problema; b) eventos tais como desastres ou repetição continuada do mesmo problema e, c) *feedback*, ou informações que mostram as falhas da política atual ou seus resultados medíocres. Esses empreendedores constituem a *policy community*, comunidade de especialistas, pessoas que estão dispostas a investir recursos variados esperando um retorno futuro, dado por uma política pública que favoreça suas demandas. Eles são cruciais para a sobrevivência e o sucesso de uma ideia e para colocar o problema na agenda pública.

Estes empreendedores em geral constituem, redes sociais que envolvem contatos, vínculos e conexões que relacionam os agentes entre si e não se reduzem às propriedades dos agentes individuais. As instituições, a estrutura social e as características de indivíduos e grupos são cristalizações dos movimentos, trocas e “encontros” entre as entidades nas múltiplas redes que se ligam. O foco está no conjunto de relações, vínculos e trocas entre entidades e indivíduos e não, nas suas características.

Este modelo parte do estudo de situações concretas para investigar a integração entre as estruturas presentes e as ações, estratégias, constrangimentos, identidades e valores. As redes coagem as ações e as estratégias, mas também as constroem e reconstroem continuamente. A força deste modelo está na possibilidade de investigação dos padrões das relações entre indivíduos e grupos.

Sintetizando, e de forma a resumir os principais elementos dos modelos acima referenciados podemos considerar que as políticas públicas:

- Permitem distinguir entre o que os governos pretendem fazer e o que na realidade fazem;
- Envolvem vários atores e níveis de decisão, embora sejam materializadas através dos governos, e não se restringem

necessariamente a participantes formais, já que os informais são também importantes;

- São abrangentes e não se limitam a leis e regras;
- São uma ação intencional, com objetivos a serem alcançados;
- Têm impacto num curto prazo, contudo, são de médio e longo prazo;
- Envolvem processos subsequentes após sua decisão e proposição, ou seja, implicam a implementação, a execução e a avaliação.

### **3. Modelos de implementação das políticas públicas**

A recente evolução das democracias ocidentais implica enormes mudanças para os atores do setor público. Desafios como a satisfação das crescentes exigências das sociedades em relação aos serviços vinculados aos poderes públicos, a crescente profissionalização do sector público, a evolução sistemática das leis, regulamentos, entre outros, continuam sendo o foco principal da agenda política dos governos (Subirats et al., 2008). Tais desafios apontam para a necessidade de encontrar soluções inovadoras e diretas, menos fechadas às instituições (Anderson, 2003), assim como propostas de reformas alternativas para os poderes legislativos e executivo dos assuntos públicos postulando diferentes visões para definir e implementar os interesses gerais ou as chamadas políticas públicas (Lindblom, 1991).

Assim, encontramos duas abordagens hegemônicas na literatura sobre a implementação de políticas públicas e que são conhecidas pelas designações *top-down* e *bottom-up*. A primeira perspectiva baseia-se na abordagem sequencial e a política pública é vista como uma sequência de etapas distintas e guiadas por lógicas diferentes. Nesta, o processo de implementação corresponderia “à execução de atividades com vista à obtenção de metas definidas no processo de formulação das políticas (Lima & D’Ascenzi, 2013). Isto é, uma vez criada a política, conformar-se-ia um processo técnico de implementação, ficando claro que há uma distinção entre decisão e sua

operacionalização, que possuem arenas e atores distintos, esta perspectiva é denominada *top-down* (Elmore, 1979).

Alguns autores como Howlett et al. (1995); Sabatier (1986) e Sabatier e Mazmanian (1980) empreenderam esforço de delimitar variáveis independentes para o estudo da implementação de políticas públicas no escopo dessa perspectiva, podendo sistematizar - se a contribuição desses autores em quatro tipos de variáveis que influenciam o êxito do processo de implementação.

O primeiro tipo refere-se à natureza do problema alvo da política: a existência de tecnologia de intervenção disponível e acessível, de uma teoria causal válida e o tamanho da população-alvo. O segundo grupo de variáveis são as normativas e referem-se ao grau em que o plano estrutura a implementação. O sucesso da implementação decorre da clareza dos objetivos, pois é imprescindível que os implementadores compreendam perfeitamente a política e saibam exatamente o que se espera deles. Essas questões vinculam-se à maior ou menor possibilidade de resistência ao plano. Soma-se a isso principalmente a previsão e disponibilidade de recursos financeiros.

O terceiro bloco alude a variáveis contextuais (social, económico e político). O contexto social é comumente relacionado ao apoio do público à política e muitas vezes é considerado uma variável crítica porque esse apoio mostra-se instável e não perdura. O contexto económico influencia a disponibilidade de recursos, essencial para o sucesso da implementação. O político diz respeito, fundamentalmente, a mudanças de governo e ao apoio das elites. O quarto grupo de variáveis refere-se à organização do quadro administrativo: disponibilidade e qualidade dos recursos humanos e da estrutura organizacional.

Passemos à análise do segundo modelo analítico. Este apresenta dois pressupostos: o da influência decisiva dos formuladores sobre o processo de implementação e o de que as diretrizes explícitas, a determinação precisa de responsabilidades administrativas e a definição exata de resultados aumentam a probabilidade de as políticas serem implementadas com êxito (Elmore, 1979). Este modelo é designado de *bottom-up* ou retrospectivo, enfatiza que a discricionariedade dos implementadores é inevitável e pode ser desejável, já que

esses atores detêm conhecimento das situações locais e podem adaptar o plano a elas, estes ajustes podem ser possíveis fontes de inovação, dependente da capacidade do Estado (Howlett et al., 1995).

Os modelos apresentados diferenciam-se quanto ao foco de análise. O primeiro centra-se nas características da estrutura normativa, o segundo, nos atores implementadores e em suas ações, contudo, as duas abordagens enfatizam as condições e limitações materiais, vistas como determinantes da trajetória do processo de implementação.

Na perspectiva *top-down* o processo de implementação é controlado de cima para baixo por autoridades superiores que decidem o quê e como serão implementadas as políticas (Sabatier & Mazmanian, 1980; Van Meter & Van Horn, 1975), coordenando assim o processo de planificação das políticas públicas.

Na perspectiva *bottom-up* se enfatiza a importância de se levar em consideração no fluxo da planificação e implementação as ações do processo de baixo para cima (Elmore, 1979; Lipsky, 2010; Sabatier, 1986). Esta visão é justificada por questões de efetividade e eficiência, já que para que se alcancem os resultados de uma política é necessária a participação das partes interessadas no processo das decisões que os afetam.

Os defensores do processo descendente *top-down*, entretanto, eram céticos em relação à ênfase dada às necessidades de ter um fluxo ascendente mais intenso, pois os atores mais abaixo no processo muitas vezes não tinham uma visão do todo e sobre como controlar o processo. Ao final, houve uma certa convergência em aceitar a importância de ambos os fluxos *top-down* e *bottom-up* para se entender o processo de implementação das políticas.

#### **4. Políticas Públicas desportivas**

Nas últimas décadas observam-se muitos governos que utilizam e incentivam a prática desportiva como um meio privilegiado para alcançar a equidade social. Porém, cada país tem uma diretriz governamental e um contexto socioeconómico diferente e, conseqüentemente, as políticas do desporto são

diversas nos seus objetivos no que diz respeito ao público-alvo, à duração, à proposta e a abrangência.

Não obstante, a relação entre o desporto e a política é uma relação recente, pois, do quanto se sabe e se conhece, um dos primeiros estudos sobre medidas políticas administrativas e relativas ao desporto foi publicado por Paz (1973). Para este autor, a política desportiva é o conjunto de medidas a tomar para passar da situação presente para outra que é considerada como o objetivo a atingir, para tal é de primordial importância definir os conceitos base que deverão sustentar qualquer política desportiva: (i) o nível desportivo; (ii) a situação desportiva; e (iii) os fatores de desenvolvimento de desportivo.

Por sua vez, Feio (1974, p.8), no seu livro "Desporto e Política" fazendo alusão ao desporto português escreveu: "O desporto português tem vivido sempre à margem da política, de uma ciência política que o substancie na sua vocação socializante e pedagógica e onde predomine como princípio fundamental uma concepção humana do homem, do homem português e, simultaneamente, do homem universal. Uma política que "comande" – e só ela o pode fazer – um direito do povo português à prática desportiva; um regime político que integre efectivamente a natureza relacionada com a cultura desportiva no sistema nacional de educação."

Já Carvalho (1975) referiu que uma política desportiva deve ser colocada enquanto direito do cidadão à disposição de toda a sociedade e não a um grupo de pessoas em detrimento da maioria. Para tal, é indispensável que o plano de desenvolvimento desportivo norteie-se nas seguintes perspetivas: i) Medidas e ações concretas para o desporto escolar; ii) apoio ao desporto federado; iii) construção de instalações desportivas; iv) reforma jurídica que regula a atividade desportiva; v) disponibilizar a estrutura humana qualificada; e vi) apoio às coletividades desportivas.

Ainda nesta vertente Carvalho (1978) defendeu que as políticas desportivas devem ter como macro objetivo, dar a cada um a possibilidade de praticar o desporto e de chegar ao mais elevado nível que as suas capacidades lhe permitam, o qual só é alcançável através de criação de bases materiais que

integrem os seguintes elementos: a) espaços e equipamentos destinados à educação e ao desporto educativo; b) espaços destinados ao espetáculo desportivo; c) espaços destinados às atividades recreativas e de ar livre; d) definição de objetivos concretos para o desporto federado, alta e média competição; e) atribuição de meios económicos e material desportivo, indispensáveis para o adequado funcionamento do sistema desportivo.

Carvalho (1994) preconiza que uma política do desporto deve se estruturar em convicções políticas centrada numa lógica de “serviço público” e para ter um verdadeiro significado e ser coerente, alerta para a premência de estruturar um Plano de Desenvolvimento Desportivo Municipal sustentado em quatro “questões-chave”: (i) quais os objetivos prioritários? (ii) quais os meios? (iii) qual a dotação orçamental? e (iv) qual a lógica: serviço público ou autofinanciamento?

Dulac (1995) assinala duas fórmulas de intervenção do poder local e dependentes das condições socioeconómicas. Uma direcionada para (i) a “massa de praticantes” ao disponibilizar equipamentos e apoios às associações desportivas e outra direcionada para (ii) as “elites desportivas”, procurando mediatizar o município, pois este, como órgão de administração pública mais próximo do cidadão, é o conhecedor mais direto da realidade desportiva no seu âmbito territorial e é quem recebe as demandas dos cidadãos.

Constantino (1999) sustenta que as políticas desportivas devem ser parte do plano cultural, e uma verdadeira “oferta pública desportiva” tem intervenção direta do Estado e sugere como medidas estratégicas: (i) generalizar o acesso à prática desportiva; (ii) criar infraestruturas; (iii) melhorar a qualidade das atividades e práticas desportivas; (iv) cooperar com a sociedade civil; e (v) modernizar a gestão.

Bayeux e Dupuis (2003) focalizam a importância da avaliação de uma política desportiva para: (i) esclarecer os decisores políticos sobre a eficácia dos programas e equipamentos; (ii) estimar a eficiência real dos meios; e (iii) definir recomendações para clarificar os critérios de afetação dos recursos. Consideram a sua implementação assente em dois aspetos fundamentais: (1) a definição do



público-alvo; e (2) a qualidade do serviço, envolvendo ainda três dimensões: consumidores, organizadores e tipo de práticas.

Gallardo e Gómez Jiménez (2004) centram a atenção principal na identificação da realidade desportiva, definindo como objetivo prioritário facilitar o acesso a todos os cidadãos à prática desportiva, independentemente da condição socioeconómica. Alertam para a complexidade em precisar as competências municipais em matéria desportiva devido à ausência de normativas legais e à grande variedade de municípios, cada qual com características específicas, que os tornam singulares.

A principal preocupação da política desportiva deve ser a de providenciar e promover um desporto para todos com objetivo fundamental de criar oportunidades para vários grupos da população para uma cidadania ativa, desenvolver estratégias de investimento viradas para as crianças e jovens com uma visão futura de singrar internacionalmente para a conquista de medalhas olímpicas (Green, 2006; Green & Collins, 2008).

A definição e implementação da política desportiva, passa pela criação de condições para que a generalidade da população tenha acesso a atividades físicas e desportivas, e para tal são necessários: (i) quadros teóricos de suporte, alternativos ao modelo dominante; (ii) idealizar novas estratégias; e (iii) responsabilizar os decisores pelas opções tomadas (Pires, 2007), pois o Estado tem na sua administração, em particular nas câmaras municipais, órgãos com atribuições e competências fundamentais para a prossecução da sua missão, isto é, servir os cidadãos e as organizações, dar boas respostas às suas aspirações, necessidades e motivações, e ainda contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas (Pereira, 2009).

As autarquias locais desempenham um papel crucial no desenvolvimento e na criação de ambientes e oportunidades favoráveis à atividade desportiva e à vida ativa, contudo a definição e implementação das políticas desportivas requer o envolvimento e a cooperação de todos os níveis e setores governamentais (nacional, regional e local), e ainda o estabelecimento de papéis e

comprometimentos claros em cada um dos níveis (Hobza & Cíkl, 2007; Hoye & Cuskelly, 2007; Januário et al., 2009).

O poder local é um espaço privilegiado para a prossecução de políticas desportivas. Mas para que isso aconteça são importante os meios, bem como a racionalização de recursos e equipamentos, nomeadamente com a elaboração de planos intermunicipais e projetos desportivos, reforçando-se o leque de cooperação financeira e de coordenação e competências por parte de entidades supra e intermunicipais (Meirim & Carvalho, 2012).

## **5. Políticas desportivas e municípios**

No âmbito das políticas públicas desportivas, os municípios têm competências no respeitante ao desenvolvimento de atividades que contribuam ao fomento do desporto, devendo estes fazer uso de tais competências atendendo ao limite territorial e aos interesses próprios (Carvalho, 1994; Carvalho et al., 2012; Gallardo & Gómez Jiménez, 2004; García Unanue, 2014; Kozma et al., 2012).

Assim, vários autores que dissertam sobre a temática das políticas desportivas e municípios (Almeida, 2012; Camps i Povill, 2003; Carvalho et al., 2012; Constantino, 1999; Correia, 2009; Cunha, 2012; Edwards & Tsouros, 2006; Galily et al., 2012; Gallardo & Gómez Jiménez, 2004; Hobza & Dohnal, 2008; Januário et al., 2012; Januário et al., 2010; Kokolakis et al., 2014; Leber, 2012; Lindsey, 2009; Pereira, 2012; Popelka, 2014) defendem que, para além das funções que os municípios desempenham, também lhes incumbe intervenções a diversos níveis:

- Ordenamento territorial em termos de equipamentos e espaços desportivos;
- Estabelecimento de parcerias e apoio ao associativismo;
- Desenho de programas e atividades desportivas;
- Promoção do desporto para todos;
- Relacionamento com o sistema educativo;
- Formação, estudos e apoio documental: elaboração da Carta do Associativismo Desportivo, da Carta dos Equipamentos Desportivos

Artificiais, da Carta dos Espaços Naturais para Práticas Desportivas, da Carta da Procura da Prática Desportiva, da Carta do Enquadramento Humano Desportivo, e da Carta de Condição Física da População, entre outros documentos;

- Organização de eventos e de espetáculos de desporto: neste ponto, o envolvimento das autarquias deve ser entendido na perspetiva da fruição cultural das populações, tal como é patrocinada a realização de qualquer outro evento artístico, para além de interesses relacionados com a promoção turística;
- Apoio ao desporto profissional: apesar de ser um apoio discutível, não pode ser menosprezado, pois trata-se de um setor que também está relacionado com as políticas de desenvolvimento económico, promoção da imagem e do turismo locais.

Fica evidente que uma política desportiva municipal deve estar centrada em diretrizes claras e num desporto que privilegia o desenvolvimento integral do ser humano, a sua inclusão e o seu bem-estar social. As autarquias devem preocupar-se com uma política desportiva abrangente dirigida essencialmente à criação de oportunidades de prática desportiva adequada ao maior número possível de cidadãos, tendo assim, como uma das principais preocupações, a generalização da prática desportiva observando a realidade de cada município já que as condicionantes territoriais e recursos são díspares de município para município (Pires, 1989; Cunha, 1997).

O cumprimento desta missão passa fundamentalmente pela definição de políticas desportivas municipais eficazes com um profundo conhecimento sobre a regulamentação do desporto (documentos internacionais, nacionais e locais), nos quais a atividade desportiva é objeto central das políticas públicas; Pela delimitação das áreas estratégicas municipais para o desporto (âmbito de atuação, recursos humanos, instalações desportivas, relacionamento com outras entidades, gestão financeira e, desporto e meio ambiente), tendo como principal desiderato contribuir para o desenvolvimento do desporto nas suas duas vertentes (desporto para todos e desporto de rendimento) definidas na lei do desporto de Moçambique.

### **5.1. Áreas estratégicas municipais para o desporto**

A definição de políticas desportivas concretas, passa exclusivamente pelo conhecimento e diagnóstico da realidade, de forma a estabelecer as linhas de atuação estratégicas perante uma realidade em constante mudança. Assim, passamos a analisar as principais áreas estratégicas de atuação dos municípios e que são referenciadas pela literatura especializada.

#### **5.1.1. Recursos humanos**

Os recursos humanos são a chave principal para o sucesso das organizações, por isso, a sua seleção e qualificação é de fundamental importância para a eficiência e eficácia nos serviços oferecidos. Pois como é defendido por Chiavenato (2008), o nível de instrução é um diferencial essencial para o bom funcionamento das organizações pelo que é de capital importância atuar com o devido cuidado nesta área.

Assim sendo, as organizações desportivas públicas enfrentam desafios na contratação de pessoal qualificado que possa responder eficientemente às exigências dos serviços desportivos oferecidos por estas entidades, contudo a maioria das vezes a seleção do pessoal não é a mais adequada (Taylor et al., 2015).

À luz da literatura (Chelladurai, 2006; Chiavenato, 2008; Taylor & Ho, 2005) a gestão dos recursos humanos reflete a cultura e a filosofia das organizações e depende de vários aspetos como o tipo de empresa, do negócio, da tecnologia utilizada, do meio em que esta inserida, da estrutura organizacional entre outras variáveis, o que impõe que as organizações adotem sistemas de contratação e gestão de recursos humanos mais sofisticados. Apesar destas necessidades, nas entidades públicas o desporto continua a ser dirigido por pessoas não especializadas, entusiastas e ou ex-atletas onde os resultados são geralmente medidos por números e não pela eficiência e qualidade dos serviços prestados (Ferkins et al., 2005; Skirstad & Chelladurai, 2011).

Atualmente observa-se um aumento da procura da atividade física e desportiva pelos cidadãos passando de uma situação em que os indivíduos tinham de

adaptar-se à oferta da atividade física e desportiva existente, para uma realidade em que a oferta precisa de moldar-se às necessidades da população. Tal implica que haja diversificação do espectro de atividades desde o desporto escolar, de competição, de recreação, ao desporto espetáculo e desporto profissional, provocando níveis de afluência distintos, e reque a existência de recursos humanos especializados e devidamente formados para responder a esta demanda.

No entanto, os recursos humanos juntamente com outros valores intangíveis das organizações (ex. a marca ou o relacionamento com os clientes) são de capital importância para as organizações quer sejam elas públicas ou privadas, pois, é a combinação destes fatores que permite uma vantagem competitiva às organizações (Taylor & McGraw, 2006).

Por conseguinte, os municípios devem reunir no seu quadro de pessoal, funcionários devidamente qualificados e treinados para que respondam eficazmente às exigências das tarefas que lhes são consignadas. Para tal, é necessário que estes funcionários sejam remunerados adequadamente e seja promovida a evolução e progressão da carreira profissional. Os programas de treinamento e formação contínuos ao longo da vida são hoje uma realidade incontornável, pois só assim a melhoria dos desempenhos é efetiva e conduz à eficiência nos serviços prestados.

Ainda nesta vertente, Delaney e Huselid (1996) realçam que nas organizações há necessidade de desenvolver formas de melhor aproveitar os recursos humanos, no entanto, é preciso ir além da mera administração dos recursos humanos, tem que se aprender a liderar as pessoas ao invés de as coibir. As pessoas devem ser consideradas como recursos e oportunidades e não como problemas, custos ou ameaças. É necessário liderar e dirigir, ao invés de administrar ou controlar.

### **5.1.2. Instalações desportivas**

Planejar, programar, organizar e monitorar os espaços de prática desportiva é decisivo para a criação de valor junto do munícipe, através de políticas desportivas que rentabilizem os recursos investidos numa resposta eficiente e adequada às suas necessidades, contribuindo também, por esta via, para a qualidade de vida do território do município (Almeida, 2012). Este autor salienta ainda que dentro das prioridades iniciais nas autarquias no âmbito desportivo, a construção de infraestruturas desportivas constitui uma marca incontornável na correção das carências de espaços adequados à generalização da prática desportiva regular, sendo, desde logo, reconhecido às autarquias locais um papel cimeiro nesta vertente.

Há uns anos, as instalações desportivas eram construídas para responder ao modelo desportivo federado, o que exigia a aplicação de regulamentos das diferentes modalidades. Atualmente, as necessidades das populações parecem não encontrar correspondência nestes equipamentos, o que urge a alteração do modelo de organização do espaço para a prática desportiva (Constantino, 2006).

Neste sentido, uma política de implementação de instalações desportivas tem, acima de tudo, de ir ao encontro dos anseios das populações, ou das práticas desportivas de reconhecido valor de formação dos jovens e de recreação e tempos livres da generalidade dos grupos sociais (Sarmiento & Carvalho, 2014). Para tal é necessário que as autarquias estejam devidamente equipadas e que atendam às necessidades dos munícipes.

Neste sentido, o planeamento de instalações desportivas nos municípios deve constituir um processo dinâmico cujos objetivos comprometem o decisor político de forma a gerar sinergias entre os elementos do sistema desportivo local e as opções tomadas para posicionar a oferta desportiva face a dispersão do público e das organizações que administram ou utilizam a rede de infraestruturas locais (Almeida, 2012; Hallmann et al., 2012).

Assim, podemos considerar que é pertinente que nos municípios existam todo o tipo de instalações desportivas para que se possa responder às necessidades de prática desportiva de diversos grupos etários e sociais. Estas instalações

podem ser tipificadas em três grupos<sup>8</sup>: i) Instalações desportivas de base recreativa e formativa; ii) Especializadas ou monodisciplinares; iii) Especiais para o espetáculo desportivo.

**As recreativas** são todas aquelas que se destinam a atividades desportivas de carácter informal no âmbito das práticas recreativas de manutenção e de lazer ativo. Já as **formativas** são concebidas para a educação desportiva de base, no âmbito do ensino e do associativismo desportivo;

**Especializadas** – criadas e organizadas para atividades desportivas monodisciplinares;

**Especiais para o espetáculo desportivo** – estas são idealizadas para a realização de manifestações desportivas, preparadas para receber público, meios de comunicação social e apetrechadas com meios técnicos indispensáveis aos níveis mais elevados da prestação desportiva.

No entanto, planejar, construir e equipar as instalações desportivas é a principal chave para promover a participação desportiva dos cidadãos, pois como é defendido por vários autores existe uma interdependência entre a existência, a proximidade, a variedade de instalações desportivas e participação nas práticas desportivas (Grieve & Sherry, 2012; Hallmann et al., 2012; Hoekman et al., 2016; Wicker et al., 2009). É neste sentido que os municípios devem focar a sua atenção em propiciar instalações desportivas que constituam um atrativo para a prática desportiva nos diferentes grupos de cidadãos.

### **5.1.3. Relacionamento com outras entidades**

Um dos primeiros problemas na tentativa de entender o fenómeno de relacionamento entre entidades é enquadrá-lo conceptualmente. Contributos neste sentido são dados por Mattessich et al. (2001) e Phillips et al. (2000) ao sublinharem que o relacionamento entre entidades é uma colaboração bem

---

<sup>8</sup> Presidência do conselho de ministros. (2009). Decreto-lei n.º 141/2009 de Junho, estabelece o regime jurídico de instalações desportivas de uso público. Publicado no *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 114, 3663 - 3668.

definida, com benefício mútuo para as organizações envolvidas e com o objetivo de alcançar fins comuns.

Na verdade, o conceito de colaboração é um termo bastante amplo, pois pode ser sinónimo de coordenação ou pode referir-se a cooperação, podendo, ser entendido num sentido evolutivo ou de intensidade na comunhão de vontades a fim de prosseguir o mesmo objetivo, ou visto como um suporte para a formulação de um acordo de vontades (Cordeiro, 2008).

Esta ideia é contrariada por Clancy et al. (2013) quando refere que o termo colaboração não é sinónimo de coordenação e cooperação, já que a colaboração é um tipo de relacionamento mais integrado e de maior solidez entre instituições e ou profissionais.

Embora a extensa literatura sobre colaboração não seja concordante sobre o termo, pois são várias as perspetivas, diferenciadas as relações interorganizacionais e as *networks*, assim como a lógica da ação coletiva. Vários estudiosos concordam em afirmar que a colaboração difere da cooperação e coordenação em termos da sua profundidade de interação, integração, comprometimento e complexidade (Thomson & Perry, 2006).

Assim, Wagner e Leydesdorff (2005) defendem que a colaboração é caracterizada por mútuo benefício, interdependência, reciprocidade, ação concertada e produção conjunta, já que a colaboração implica uma visão comum; uma estrutura desenvolvida em conjunto e partilha de trabalho, recursos e recompensas em um grupo de organizações independentes que se comprometem a trabalhar juntos para fins específicos e resultados tangíveis, mantendo a sua própria autonomia.

Como tal, a estrutura colaborativa desenvolve-se ao longo do tempo com as organizações a interagir formal e informalmente através de sequências repetitivas de negociações, desenvolvimento de compromissos e execução desses compromissos (Phillips et al., 2000). Portanto, a colaboração é um conceito amplo que se refere a uma profunda gama de possibilidades de união, que pode partir da simples troca de informações até à mais perspicaz forma de parceria (Hardy et al., 2005).



Phillips et al. (2000) referem que a colaboração entre organizações tem sido considerada a partir de diferentes perspetivas. Uma das abordagens decorre da noção de estratégia coletiva, onde as organizações colaboram, em vez de competir. Tal colaboração toma uma variedade de formas como, *joint-ventures*, parcerias estratégicas, alianças de rede, *networks*, corporações modulares, *outsourcing* e corporações virtuais.

No caso dos municípios a colaboração surge da necessidade do uso eficiente dos recursos, de garantir a prestação de determinado serviço com a qualidade necessária. Neste contexto, este processo resulta fundamentalmente da incapacidade dos municípios em responder de forma isolada às necessidades locais e a outras dificuldades relativas ao fornecimento de bens e serviços públicos (Andersen et al., 2010) resultante das debilidades e desafios procedentes do processo de descentralização de políticas sociais, especificamente relacionadas com a transferência do poder de decisão e de recursos (Cordeiro, 2008).

Neste contexto, e resultante da existência de problemas e interesses similares, que podem ser resolvidos de forma conjunta, e influenciados pelo fator da proximidade geográfica, muitos municípios estabelecem ou fortificam as suas relações (Clancy et al., 2013; Hardy et al., 2005; Mattessich et al., 2001).

Com base na literatura podemos verificar que, na maioria dos casos, a principal razão que leva os municípios a recorrerem a uma maior colaboração resulta dum problema que isoladamente não conseguem resolver, por várias razões, e que a partilha de experiências, informações ou parcerias acaba sendo determinante ou a solução “ideal”. De acordo com Andersen et al. (2010) nos países em que a municipalização está num processo mais evoluído esta colaboração é mais efetiva, e são criadas estruturas mais fortes como forma de solucionar os problemas locais.

Como ficou patente, a prática da colaboração é definida fundamentalmente por normas institucionalizadas e recursos com origem nos sectores dos colaboradores. É neste sentido que os municípios devem primar pela colaboração com outras entidades locais para a prossecução das atribuições

que lhes são incumbidas, bem como para a elaboração e implementação de programas desportivos que sejam do interesse comum.

#### **5.1.4. Gestão financeira**

O desporto é um sector dinâmico e de rápido crescimento cujo impacto macroeconómico pode contribuir sobremaneira para o desenvolvimento local e regional na regeneração urbana e no desenvolvimento rural (Davies, 2002). O desporto estabelece sinergias com vários âmbitos sociais, como é por exemplo com o turismo, e pode estimular a modernização de infraestruturas e a emergência de novas parcerias para o financiamento de instalações desportivas e de lazer.

O peso económico do desporto e sua importância é confirmado por vários estudos que analisam as contas nacionais, o impacto económico das grandes manifestações desportivas, os custos da falta de atividade física, assim o retorno económico positivo que as cidades ganham ao investir em clubes locais (Agha & Taks, 2015; Djaballah et al., 2015; European Commission, 2007; Škorić et al., 2012; Stewart, 2014; Värja, 2016).

Por outro lado, apesar da importância económica global do desporto, a grande maioria das atividades desportivas tem lugar no quadro de estruturas sem fins lucrativos, muitas das quais dependem do apoio público para poderem oferecer a todos os cidadãos o acesso à atividades desportivas.

É nesse sentido que as recomendações para o desenvolvimento e a implantação de políticas desportivas que estimulem as pessoas para a prática desportiva regular e contínua, deverão ter em conta o financiamento do desporto pelas entidades governamentais e privadas de forma a aumentar o potencial para a sua implementação eficaz.

A diversidade das práticas desportivas alcançou altos patamares, arrastando consigo a profissionalização dos serviços desportivos municipais passando de simples entidades para organizações mais complexas, o que exigiu uma gestão especializada e uma remodelação nas formas de financiamento de modo a

incrementar tanto a quantidade e a qualidade dos serviços oferecidos (Garcia Unanue et al., 2014).

A literatura especializada sobre a gestão desportiva municipal (Arboledas Garcia & Puig i Barata, 2012; Carvalho et al., 2016; Gallardo, 2002; Gallardo & Gómez Jiménez, 2004; Garcia Unanue et al., 2014; Januário et al., 2012; Martínez Aguado, 2010) defende a premissa de que os municípios devem autofinanciar os gastos com a atividade desportiva através de impostos pagos a nível local e os pagamentos feitos pelos clientes que usufruem dos serviços oferecidos. Pois isto permite a redução da dependência de financiamento a nível central e esta premissa deve ser observada tendo em conta a realidade socioeconómica, sociodemográfica e sociopolítica de cada município para que seja sustentável e capaz de acompanhar as constantes mudanças observadas nestes domínios.

Contudo, nos países em desenvolvimento o governo é o principal financiador e investidor em atividades desportivas, onde com a exceção do futebol as outras áreas têm merecido pouco apoio financeiro (Andreff, 2001). Associada a esta situação, está a luta contra os altos índices de iliteracia e o escasso acesso aos cuidados básicos de saúde que afetam estas sociedades, que geram implicações diretas no pouco financiamento dado ao desporto já que os governos canalizam toda a sua capacidade financeira para as realidades sociais mais carentes, o que conduz ao facto do desporto não constituir uma atividade prioritária neste grupo de países (Eziakor & Nwali, 1989).

É neste âmbito que os municípios encontram cobertura para o financiamento de atividades desportivas já que recebem apoio financeiro desde o nível central proveniente do fundo de compensação autárquica, para além dos ingressos provenientes do património local, e dos impostos recolhidos.

#### **5.1.5. Desporto e meio ambiente**

No século XIX e princípios do século XX o desporto era meramente uma prática de âmbito urbano, foi nos últimos anos do século XX que as práticas físico-desportivas na natureza adquiriram um grande protagonismo. Tal mudança promoveu a descoberta do meio natural como um espaço desportivo o que deu origem ao fenómeno de “desportivização” da natureza, transformando-a em um

novo entorno para a prática desportiva (Lagardera, 2002). Não obstante a invasão de espaços naturais para a prática desportiva, nos dias atuais encontramos uma sociedade preocupada pela preservação da natureza, pelo entorno rural e com respeito pelo meio ambiente, uma sociedade que defende um desenvolvimento sustentável com o uso racional e uma correta gestão dos recursos naturais, garantindo uma partilha justa e equitativa dos benefícios provenientes desses recursos.

Apesar de a sociedade ter ganho consciência sobre a importância da sustentabilidade, não existe um conceito universalmente aceite sobre “desenvolvimento sustentável”, contudo o conceito citado com frequência, é aquele que apresenta o relatório *Nosso Futuro Comum*, que o define como aquele desenvolvimento sustentável que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações vindouras na satisfação de suas necessidades futuras (World Commission on Environment and Sustainable Development of the United Nations, 2002).

Já a relação entre o desporto e sustentabilidade encontra sua alavanca na Carta Europeia do Desporto (1992) no artigo 10 onde se sinala: *“Garantir e melhorar o bem-estar físico, social e mental das pessoas de uma geração para a seguinte requer que as atividades desportivas, incluindo zonas urbanas, rurais e marítimas se adaptem aos recursos limitados do planeta e sejam realizadas conforme os princípios de desenvolvimento sustentável e administração do meio ambiente”*. Isto significa que os governos devem:

1. Ter em consideração os valores da natureza e do meio ambiente aquando do planeamento e da construção de instalações desportivas;
2. Apoiar e estimular as organizações desportivas nos seus esforços que visam a conservação da natureza e do meio ambiente;
3. Vigiar para que a população tome mais consciência das relações entre o desporto e o desenvolvimento sustentável, e aprenda a conhecer e compreender melhor a natureza.

Neste sentido, tal como aponta Macaya (2004), os praticantes desportivos deverão atuar como guardiões e conservadores do património natural para que

o desporto seja sustentável e ecológico. Efetivamente, a popularidade do desporto no seu cômputo geral e em particular das atividades físicas no meio natural levaram ao reconhecimento dos seus impactos positivos e negativos no meio ambiente.

Vários estudiosos (Blázquez & Sánchez, 2001; Book, 2011; Lagardera et al., 2009; Luque Gil, 2003; Luque, 2000; Luque Valle et al., 2011) sobre a temática referem os seguintes impactos positivos que as práticas desportivas podem produzir no meio ambiente:

- Geração de emprego e riqueza local;
- Podem ser o veículo de desenvolvimento social e coesão social em zonas deprimidas;
- Conduzem ao aumento do valor recreativo nas comunidades próximas e locais, e consequentemente a melhoria da qualidade de vida, gerando um aumento da consciência de proteção da natureza.

Os mesmos autores referem os seguintes impactos negativos que podem resultar da prática desportiva:

- Aproveitamento e exploração desmedida dos espaços naturais;
- Danos estéticos e ecológicos resultantes da construção de novas infraestruturas;
- Danificação da fauna e flora devido à grande quantidade de resíduos que essas obras acarretam.

Diante disto, importa referir que a grande maioria dos países desenvolvidos, tanto quanto os que estão em desenvolvimento, e também suas cidades estão explorando a capacidade de seus recursos naturais ao limite e dependendo do nível de industrialização de cada país, os problemas se diferenciam.

Nos países desenvolvidos a migração de pessoas de centros urbanos para os subúrbios mais afastados que oferecem um ambiente natural mais próspero, levou ao aumento do uso de automóveis, aos consequentes congestionamentos e a poluição do ar. Já nos países em desenvolvimento como é o caso de Moçambique, os problemas ambientais e sociais são agravados pelo aumento

das cidades sem o devido acompanhamento de infraestruturas para suportar tal crescimento (Barbosa, 2008).

Assim, nota-se a necessidade de desenvolver atividades desportivas num ambiente sustentável, no qual a planificação desportiva deve ter em conta os efeitos das atividades no meio ambiente, nas infraestruturas, equipamentos e nos próprios praticantes.

## **5.2. Regulamentação do desporto**

Focar os documentos que regulam a atividade desportiva não se revela tarefa fácil, principalmente quando têm de se analisar e interpretar documentos internacionais de diferentes índoles. Contudo, não podemos nos alhear desta tarefa, dada a importância que alguns documentos internacionais têm por constituírem referenciais de atuação para os países signatários e, neste caso, para Moçambique.

Para além dos instrumentos internacionais, torna-se pertinente a análise dos documentos nacionais e locais, pois, para além de ratificarem determinadas escrituras internacionais, são os que vigoram na ordem jurídica interna atendendo às realidades e necessidades pátrias e às especificidades dos contextos provinciais e municipais.

### **5.2.1. Documentos internacionais**

São vários os documentos internacionais referentes à atuação dos governos em relação à educação física e a atividade física e o desporto que podem e devem ser analisados. Entre eles é inquestionável destacar a Carta Internacional de Educação Física, Atividade Física e Desporto da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), a Carta Africana da Juventude, o Protocolo sobre a Cultura, Informação e Desporto da Comunidade para o Desenvolvimento da África Subsariana (SADC) e a Carta do Desporto da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP).

A relevância de tais documentos, nos quais a educação e a atividade física e desporto são objeto de políticas públicas, sobreleva pelo seu carácter mundial e

sobretudo por respeitarem e se dirigirem às realidades dos países africanos, entre os quais Moçambique, que interessam especialmente para o presente estudo.

#### **a) Carta Internacional de Educação Física, Atividade Física e Desporto**

A Carta Internacional de Educação Física, Atividade física e Desporto da UNESCO<sup>9</sup> tem em vista colocar o desenvolvimento da educação física, atividade física e do desporto ao serviço do progresso da humanidade e promover o seu desenvolvimento. Insta a todos e em especial os governos, as organizações intergovernamentais, as organizações desportivas, as entidades não-governamentais, os círculos empresariais, os meios de comunicação, os educadores, os investigadores, os profissionais e voluntários do desporto, os participantes e o seu pessoal de apoio, os árbitros, as famílias, assim como os espectadores a inspirarem-se nela para o desenvolvimento destas atividades.

No seu artigo 1.º, n.º 1, é estabelecido que todo o ser humano tem o direito fundamental de aceder à educação física, a atividade física e ao desporto sem discriminações, baseadas em critérios éticos, do sexo, da orientação sexual, do idioma, da religião, da opinião política ou de qualquer outra índole, origem nacional ou social, da posição económica ou qualquer outro fator.

Este direito deve ser garantido tanto no quadro do sistema educativo como noutros aspetos da vida social. Esta carta recomenda também que devem ser dadas possibilidades inclusivas, adaptadas e seguras de participação na educação física, atividade física e desporto a todos os seres humanos compreendendo as crianças em idade escolar, pessoas da terceira idade, pessoas com deficiência e aos povos indígenas, a fim de permitir o desenvolvimento integral das suas personalidades através de programas de educação física, atividade física e desporto adaptados às suas necessidades.

---

<sup>9</sup> Publicada pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) na sua 20ª sessão da Conferência Geral realizada em Paris a 21 de novembro de 1978 e atualizada na 38ª Assembleia Geral da UNESCO em novembro de 2015.

O artigo 8.º, n.º 2, incumbe as autoridades públicas, as organizações desportivas, as escolas e demais organismos que administram instalações a todos os níveis a juntar esforços para projetar, proporcionar e otimizar instalações, serviços e equipas destinadas à promoção e o desenvolvimento da educação física, da atividade física e do desporto, considerando as possibilidades e condições que oferece o ambiente natural.

### **b) Carta Africana da Juventude**

Importa referir que não existe em específico uma Carta Africana de Educação Física e Desporto, mas sim existe a Carta Africana da Juventude<sup>10</sup>. No seu artigo 22.º, considera que os jovens têm direito a repouso, lazer, brincar e participar em atividades desportivas e socioeducativas e ainda que a prática do desporto, o teatro, a arte, a música e outras formas de vida cultural fazem parte de uma vida saudável.

Para o efeito, exalta aos Estados membros da União Africana para tomar as medidas que permitam o acesso equitativo dos jovens de ambos os sexos à educação física, atividades desportivas, culturais, artísticas, recreativas e de lazer, assim como a criar serviços e infraestruturas adequados em zonas rurais e urbanas.

### **c) Protocolo sobre a Cultura, Informação e Desporto da SADC**

O governo de Moçambique, reconhecendo a importância de dar cumprimento às formalidades previstas no protocolo da Comunidade para o Desenvolvimento da África Subsariana (SADC) sobre a Cultura, Informação e Desporto<sup>11</sup>, bem como para usufruir dos benefícios recíprocos de cooperação nestas três áreas, ratificou este protocolo em Conselho de Ministros no dia 14 de fevereiro de 2002.

Este protocolo, reconhecendo a educação física e o desporto como um fator importante na abordagem de problemas sociais, económicos e políticos, assim como na promoção do orgulho e da integração comunitária, no seu Capítulo III,

---

<sup>10</sup> Publicada pela Comissão da União Africana na VIIª Sessão Ordinária da Conferência de Chefes de Estado e de Governo realizada a 2 de julho de 2006 em Banjul, Gâmbia.

<sup>11</sup> Conselho de Ministros. (2002). Resolução n.º 1/2002 de 14 de Fevereiro, ratifica o Protocolo da SADC sobre a cultura, informação e desporto. Publicado no *Boletim da República*, 3.º Suplemento, 1.ª Série, n.º 7, 12 – 17.



Secção III, artigo 25.º, sobre as políticas nacionais do desporto e recreação no nos n.ºs 1 e 2, insta os estados a cooperarem no desenvolvimento e revisão das políticas desportivas e recreativas nacionais nos seus países, assim como a sua harmonização.

#### **d) Carta do Desporto dos Países de Língua Portuguesa**

Esta carta<sup>12</sup> aposta na adoção de medidas para tornar a prática do desporto o mais acessível possível às populações. Assume o desporto como “todas as atividades de ar livre, expressão corporal, jogos tradicionais, atividades de manutenção e melhoria da condição física”.

No seu artigo 4.º, sustenta que as instalações desportivas, a sua dimensão, diversidade, acessibilidade e planificação deverão ser consideradas como de interesse público e, como tal, assumidas pelas autoridades nacionais. No artigo 6º, como forma de incentivar à prática, é sugerida a oferta de instalações e programas adequados, imputando aos poderes públicos central, regional e local a afetação dos recursos.

Ao alisar os documentos acima podemos verificar que todos reclamam às autoridades nacionais a criação de condições para a prática de atividades desportivas, pois estas atividades contribuem de forma importante para a coesão económica e social e para a integração na sociedade. Por conseguinte, cada Estado deve ter em conta as necessidades e as situações específicas dos seus cidadãos e o papel especial que o desporto pode representar para os jovens, as crianças, as pessoas com deficiência, os idosos, as mulheres e os mais desfavorecidos em benefício de uma sociedade mais desenvolvida, mais justa e equitativa.

#### **5.2.2. Documentos nacionais**

A análise das políticas desportivas em municípios de Moçambique determina necessariamente que se investiguem os principais documentos existentes, sejam de natureza legal, seja política, pois neles repousam o pensamento e as

---

<sup>12</sup> Publicada na Declaração Final da IIIª Conferência de Ministros Responsáveis pelo Desporto dos Países de Língua Portuguesa, realizada em Bissau, nos dias 26 e 27 de Fevereiro de 1993.

diretrizes balizadoras dessas mesmas políticas. Por conseguinte, da vasta variedade de documentos legais e políticos, elegemos aqueles que nos parecem de importância suprema para o presente estudo, são eles: a Constituição da República de Moçambique (CRM); a Lei do Desporto; a Estratégia de implementação da política do desporto 2013 – 2020, o Regime jurídico para a implantação das autarquias locais, o Programa Quinquenal do Governo para 2015 – 2019 e a Política do desporto.

#### **a) Constituição da República de Moçambique**

Moçambique é um país que se pode classificar de intervencionista devido à abundante produção legislativa respeitante aos diversos sectores sociais. O desporto não escapa a esta normatização, pelo que se vislumbra em diversos instrumentos legais da base política legitimadora da ação governativa central e local e que traduzem necessariamente as políticas públicas desportivas existentes.

A Educação Física e o Desporto estão consagrados na CRM<sup>13</sup>, no artigo 93.º, n.ºs 1 e 2, como um direito para os cidadãos, incumbindo ao Estado a sua promoção e difusão, através das instituições desportivas e escolares.

No que respeita às competências atribuídas às autarquias, a CRM, no artigo 271.º, n.º 1, explicita:

*“As autarquias locais têm como objetivo organizar a participação dos cidadãos na solução dos problemas próprios da sua comunidade, e promover o desenvolvimento local, o aprofundamento e a consolidação da democracia no quadro da unidade do Estado Moçambicano”.*

A CRM não especifica as responsabilidades das autarquias locais no âmbito desportivo, mas delega poderes numa forma geral para a prossecução dos objetivos do Estado e a promoção do desenvolvimento local. Neste sentido, entendemos que a promoção do desenvolvimento local passa pela integração

---

<sup>13</sup> Assembleia da República de Moçambique. (2004). Constituição da República de Moçambique de 22 de Dezembro de 2004. Publicada no *Boletim da República*, 1.ª Série, n.º 51, 1 – 97.

de todas as esferas sociais que incidem sobre este processo, do qual o desporto faz parte.

Assim, o desporto é atualmente um fenómeno social que interage com a vida política, económica e sociocultural, e por isso são-lhe reconhecidas externalidades em vários domínios, tais como: na promoção da saúde, na educação, na cultura ou no turismo. Em suma promove o desenvolvimento pessoal e social e como tal é um poderoso instrumento para a promoção do desenvolvimento da cidadania e das regiões (Bento & Bento, 2010; Sérgio, 2001). Estes e outros fatores determinam que, direta ou indiretamente, o desporto faça parte integrante dos objetivos que lhe estão constitucionalmente consagrados no artigo 271.º supramencionado, especificamente *“promover o desenvolvimento local, o aprofundamento e a consolidação da democracia”*.

#### **b) Lei do Desporto**

Sendo o desporto uma atividade social de interesse público que contribui para a formação e o desenvolvimento integral do ser humano e também para a melhoria da qualidade de vida e bem-estar e a coesão social, nacional e internacional, torna-se necessário a adoção de medidas legislativas que tenham em vista a criação de bases para o desenvolvimento destas atividades e para estimular o envolvimento da sociedade civil em todos os pontos do país. Neste concernente, em 2002, foi publicada a Lei do desporto<sup>14</sup> e no n.º 1 do artigo 42.º, foi consagrado que o governo deve:

*“Promover, em coordenação com as autarquias e demais órgãos locais, uma política integrada de construção, preservação, desenvolvimento e gestão de infra-estruturas desportivas, tendo em conta os aspectos de segurança, e prevenção da violência nos recintos desportivos, higiene, meio ambiente e urbanização”*.

No mesmo artigo, no n.º 2, é bem explícita a seguinte determinação:

---

<sup>14</sup> Assembleia da República de Moçambique. (2002). Lei n.º 11 de 12 Março de 2002: Lei do Desporto. Publicada no *Boletim da República*, 2.º Suplemento, 1.ª Série, n.º 10, 4 – 11.

*“Nos planos diretores municipais e nos planos de urbanização em geral sejam previstas zonas para a prática desportiva”.*

A Lei do Desporto não especifica diretamente atribuições às autarquias no âmbito desportivo, contudo insta as autarquias para que, em coordenação com os demais órgãos locais, desenvolvam uma política integrada de construção de equipamentos desportivos, assim como, para que prevejam espaços para a prática de atividades desportivas.

### **c) Estratégia de implementação da política do desporto 2013 - 2020**

Para a implementação eficaz das políticas desportivas esta estratégia<sup>15</sup> assenta em 8 pilares, designadamente: (i) Organização, Planificação e Regulamentação da Atividade Desportiva; (ii) Massificação Desportiva; (iii) Formação de Agentes Desportivos; (iv) Infraestruturas, Equipamento e Material Desportivo; (v) Desporto Escolar; (vi) Alta Competição; (vii) Medicina Desportiva; e (viii) Cooperação e Intercâmbio Institucional.

Esta estratégia convoca as autarquias locais em particular os municípios, para a participação na sua implementação e desafia-os a elaborarem programas que contribuam para o seu cumprimento a partir dos pilares definidos. Sublinhe-se a principal ênfase nos seguintes pilares: Massificação Desportiva; Infraestruturas, Equipamentos e Material Desportivo; Desporto Escolar; Alta Competição e Cooperação.

### **d) Regime jurídico para a implantação das autarquias**

A Lei 2/97 de 18 de Fevereiro<sup>16</sup>, que estabelece o regime jurídico, decretou a criação destas entidades locais e é considerado o documento referencial para o estabelecimento das funções e competências das autarquias. No artigo 6.º, delimita as funções dos municípios e na alínea f) do mesmo artigo, define como obrigações das autarquias no âmbito desportivo:

---

<sup>15</sup> Publicada pelo Ministério da Juventude e Desporto em Abril de 2013, com vista a operacionalização da Política do Desporto.

<sup>16</sup> Assembleia da República de Moçambique. (1997). Lei n.º 2/97 de 18 de Fevereiro: Quadro jurídico para a implantação das autarquias locais. Publicada no *Boletim da República*, 2.º Suplemento, 1.ª Série, n.º 7, 4 – 19.

*“Promover a cultura, os tempos livres e o desporto na respetiva área de jurisdição, como forma de massificação da educação física e do desporto e ainda como forma de melhorar a qualidade de vida das populações.”*

Se atendermos a que as políticas desportivas devem assentar em instrumentos que possibilitem o processo de desenvolvimento desportivo, não podemos descorar o aspeto normativo como um desses fatores de desenvolvimento (Januário et al., 2012).

Neste contexto, com a exceção da Lei 2/97 e da Estratégia 2013 - 2020 que determinam as funções dos municípios no âmbito desportivo os outros documentos não o clarificam. Contudo, a análise da CRM e da Lei do desporto, permitiu-nos constatar que os municípios não estão dotados de responsabilidades isoladamente no âmbito desportivo, isto é, são entidades que devem cooperar com o governo central e demais órgãos locais para o desenvolvimento desportivo na sua circunscrição política.

Não obstante as atribuições dos municípios não serem explícitas na Lei do Desporto e na CRM, importa referir que estes documentos nos aclaram e fazem perceber o alcance do papel atribuído às autarquias no âmbito do objeto em estudo, assim como à necessidade de intervenção e implicação do poder local no contexto de promoção e desenvolvimento desportivo.

#### **f) Programa Quinquenal do Governo para 2015 - 2016**

Este programa<sup>17</sup> apresenta 5 prioridades para o desenvolvimento económico e social do país nas diversas áreas de intervenção do Estado, constituindo-se como um compromisso do governo na busca de soluções para os obstáculos que entravam o desenvolvimento económico e social da nação.

Assim, neste programa, o desporto encontra-se inserido no ponto 3.2 Prioridade número II “Desenvolver o Capital Humano e Social”, no n.º 31, no qual o governo assume responsabilidades em promover a cultura e o desporto como elementos essenciais que contribuem para o desenvolvimento do capital humano. Para o

---

<sup>17</sup> Assembleia da República de Moçambique. (2015). Resolução n.º 12/2015 de 14 de Abril, Aprova o Programa Quinquenal do Governo para 2015-2019. Publicado no *Boletim da República*, 2.º Suplemento, 1.ª Série, n.º 29, 3 – 26.

cumprimento destes desígnios o governo estabelece como objetivo estratégico o seguinte:

*Promover a participação da juventude nas atividades socioculturais, desportivas e económicas como mecanismo para massificar a prática regular da atividade física e desportiva e melhorar a qualidade de vida, saúde e bem-estar da população.*

Para a concretização deste objetivo, o governo priorizará as seguintes ações: (i) garantir a prática regular da atividade física e desportiva em todos os subsistemas desportivos; (ii) promover a massificação desportiva nas diferentes modalidades incluindo a formação dos agentes desportivos; (iii) promover o desporto escolar; (iv) promover iniciativas de preservação de espaços de prática da atividade desportiva nas zonas urbanas e rurais; (v) fortalecer as Federações e associações para o desenvolvimento das modalidades desportivas; (vi) estabelecer centros de formação desportiva (Lar do Atleta) regionais na cidade de Lichinga e nas vilas de Gondola (Manica) e Namaacha (Maputo província); (vii) estabelecer o Instituto Médio de Formação Desportiva e; (viii) conceber e implementar o sistema de profissionalização do desporto nacional.

Apesar de ser reconhecida a importância que os municípios têm na implementação e consecução das políticas desportivas, neste documento, não se faz alusão expressa a estas entidades para a implementação do programa definido.

#### **g) Política do desporto**

O governo reconhecendo o direito fundamental à atividade física e desporto e o seu papel na melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, definiu a política desportiva<sup>18</sup> a ser preconizada em todo o território nacional. A política definida assenta nos seguintes pilares: I) Organização e regulamentação da atividade desportiva; II) Massificação desportiva; III) Formação de agentes desportivos; IV) Infraestruturas desportivas, equipamento e material desportivo; V) Desporto

---

<sup>18</sup> Conselho de Ministros. (2011). Resolução n.º 59/2011 de 14 de Novembro: Aprova a política do desporto. Publicada no *Boletim da República*, 6.º Suplemento, 1.ª Série, n.º 45, 65 – 68.

Escolar; VI) Alta Competição; VII) Cooperação e Intercâmbio Institucional; VIII) Medicina Desportiva.

No âmbito da implementação desta política as autarquias são evocadas a colaborar apenas no pilar número quatro sobre Infraestruturas Desportivas, Equipamento e Material Desportivo, designadamente em assegurar que nos seus planos diretor e de urbanização em geral seja previsto a existência de espaços para a prática desportiva.

### **5.2.3. Documentos locais**

Relativamente à análise dos documentos de carácter local, tais como planos estratégicos, programas de atividade e estatutos, foi muito difícil ter acesso aos mesmos. Na verdade a sua disponibilização foi limitada e apenas nos foram facultados por parte de dois municípios os programas de atividade. Trata-se de municípios de categoria “B” e “C” respetivamente, e verificamos que as principais atividades previstas são:

- Criar espaços para a prática do desporto e recreação;
- Apoiar os clubes em equipamentos, material desportivo e transporte;
- Realizar torneios de futebol, Basquetebol, Voleibol, Atletismo, Ciclismo e Canoagem;
- Organizar torneios desportivos *BEBEC*<sup>19</sup> nos bairros da cidade;
- Organizar feiras de saúde e campeonatos alusivos aos dias da cidade.

### **5.3. Modelos de desenvolvimento desportivo nos municípios**

Os modelos de desenvolvimento desportivo correspondem às opções políticas adotadas pelos países, regiões ou pelas autarquias para a prossecução das suas atribuições no âmbito desportivo a nível da sua circunscrição (Grix & Carmichael, 2012).

O desenvolvimento desportivo engloba várias formas de organização desde os clubes desportivos, as escolas de iniciação desportiva, as estruturas municipais,

---

<sup>19</sup> BEBEC – campeonatos de futebol dirigido a crianças com idades entre 10 – 14 anos organizados em várias cidades.

as associações desportivas, entre outras, onde se possam conjugar esforços para abranger um maior universo de praticantes (Houlihan & White, 2002). Tal realidade passa necessariamente pelo aumento das condições para a generalização da prática desportiva, tendo como pressuposto principal um bom enquadramento técnico, numa filosofia de conjugação e rentabilidade de possibilidades para os diferentes tipos de praticantes que hoje encontramos agrupados nas diferentes manifestações desportivas (Österlind, 2016).

Neste espectro de possibilidades o município, como a entidade que mais próxima se encontra dos potenciais praticantes e com conhecimento específico da realidade local, pode condicionar conjunturas favoráveis de apoio e atração da população para a prática desportiva respeitando as motivações próprias de cada cidadão com vista a massificação e desenvolvimento desportivo (Constantino, 1999; Correia, 2009). Este processo de acordo com a literatura pode ser integrado em dois grandes modelos para o desenvolvimento desportivo, nomeadamente o desporto para todos e o desporto de elite que descrevemos a continuação.

### **5.3.1. Desporto para todos**

Este conceito desde longa data é reconhecido em vários textos internacionais<sup>20</sup>, e teve grande influência para a assunção e reconhecimento pelas diversas entidades do desporto enquanto direito fundamental dos cidadãos e do dever da sua promoção e desenvolvimento pelos governos.

O desporto para todos representa a universalidade do acesso ao desporto como condição imprescindível para o complemento do desenvolvimento humano, e sublinha a pluralidade do desporto, representando uma forma privilegiada de prática de atividade física, onde as valências sociais e educativas se adicionam

---

<sup>20</sup> Carta Europeia do Desporto (1992), aprovada 1992, por ocasião da VIIª Conferência dos ministros do desporto dos Estados-Membros do Conselho da Europa, tendo sido adotada na 480.ª reunião do comité de ministros, de 24 de setembro de 1992, e revista em 2001, por ocasião da 752.ª reunião do comité de ministros, de 16 de maio de 2001. Carta Internacional de Educação Física, da Atividade Física e do Desporto (1978), publicada pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) na sua 20ª sessão da Conferência Geral realizada em Paris a 21 de Novembro de 1978 e atualizada na 38ª Assembleia Geral da UNESCO em Novembro de 2015.



às questões da saúde, conferindo-lhe um papel de relevo nas políticas públicas (Ribeiro, 2007).

O desporto para todos é um sistema de desenvolvimento desportivo que privilegia a promoção de práticas desportivas a todos os grupos numa determinada sociedade (Christiansen et al., 2014). Este sistema procura a constituição de um leque diversificado de oferta de atividades desportivas de modo a responderem às diferentes aspirações e desejos dos cidadãos, contrariando a lógica de exclusão em que as políticas de elite são baseadas (Eime et al., 2015).

O desporto para todos apresenta características próprias que o distinguem do desporto de alto rendimento. Neste sentido, Ribeiro (2007) considera como principais elementos distintivos os seguintes:

- É um desporto integrador e abrangente, pois adequa diferentes capacidades e objetivos de diversos seguimentos da população;
- As atividades são diversificadas e com estratégias específicas para a população para a qual são dirigidas independentemente da condição;
- Tem como principais objetivos a promoção da atividade física, do exercício físico e a prática desportiva, sendo a participação desportiva de todos os cidadãos o resultado final.

A autora refere ainda que no desporto para todos, apesar de se pensar em grande dimensão é fundamentalmente uma política de pequena escala, direcionada para a intervenção local, pelo que é fundamental pensar numa oferta de proximidade e acessível, pelo que o empenho político deve ser traduzido na disponibilização de recursos convincentes, humanos e financeiros, em medidas públicas de forte impacto, pois só assim se poderá aumentar os níveis de procura pelas práticas de desporto para todos.

No âmbito Moçambicano este conceito se encontra implícito na CRM nos n.ºs 1 e 2 do artigo 93.º, que faz alusão à cultura física e desporto incumbindo ao Estado a sua promoção. Ainda nesta vertente, também a Lei do Desporto, no artigo n.º 6, consigna o desporto para todos como o conjunto de atividades desportivas de formação, competição, reabilitação e manutenção física,

praticadas nos núcleos e clubes desportivos, incluindo as de iniciativa individual, com objetivo fundamental de massificação desportiva e compreende: i) o desporto praticado nos estabelecimentos de ensino e formação; ii) o desporto no trabalho; iii) o desporto nas forças de defesa e segurança; iv) o desporto nos locais de residência.

Pelo carácter polissémico do conceito do desporto para todos afigura-se como interessante a posição assumida por Plata Caballero (2001) que o divide em 3 vertentes:

**Desporto na escola** - que tem carácter formativo e é baseado na educação física e em jogos pré desportivos.

**Desporto integrador:** com carácter inclusivo e engloba o desporto adaptado, o desporto para terceira idade e o desporto nos estabelecimentos prisionais e, o **Desporto recreativo** tem carácter aprazível e variado.

Sintetizando, o desporto para todos constitui um vetor importante para incrementar os níveis de prática desportiva (Green, 2006), configurando-se como uma medida do eixo estrutural do desporto de base que incorpora metas visando a promoção e desenvolvimento desportivo, promoção da saúde e a educação para e pelo desporto.

Assim, o objetivo fundamental das políticas desportivas vocacionadas ao desporto para todos, é tornar a prática desportiva acessível a toda a população independentemente de qualquer condição com ofertas de atividades desportivas diversificadas, apelativas e exequíveis para cada realidade concreta, pois só assim se atingirá a missão principal deste modelo desportivo (Ribeiro, 2007). Blanco (2006) reitera a afirmação acima ao referir que no desporto para todos, se pretende que todos possam ter a oportunidade de aceder à prática das atividades físico-desportivas sem nenhum tipo de discriminação, pelo nesta vertente se deve apostar por um desporto humanista e educativo que preserve a filosofia defendida em cada uma das suas manifestações tais como contribuir para: i) o crescimento do desporto de base; ii) a aquisição dos valores próprios do desporto; iii) melhoramento da qualidade de vida dos cidadãos; e iv) melhor compreensão do desporto de rendimento.

### **5.3.2. Desporto de elite**

O desporto de elite compreende todas as atividades desportivas fundamentadas na competição sob regras específicas. Seu propósito fundamental é a busca da superação, do recorde e da vitória. Exige alto grau de dedicação, o que implica a busca do profissionalismo e remuneração direta dos atletas seja por contrato com as entidades desportivas ou por patrocínio (Houlihan & Green, 2008).

Este sistema caracteriza-se por estar intrinsecamente associado ao desporto federado ou de rendimento. É um modelo de desenvolvimento desportivo seletivo e excludente em termo de sua prática e destina-se fundamentalmente a apurar um conjunto de atletas de alto nível canalizando a maior parte dos recursos para o cumprimento deste objetivo (Green & Houlihan, 2005; Oakley & Green, 2001).

O desporto de elite é produzido, gerenciado, organizado e desenvolvido por estruturas internacionais e nacionais, hierarquizadas em comitês, confederações, federações e ligas que juntas constituem o sistema desportivo dos países, regiões, estados e mesmo municípios. Por sua importância política na esfera das relações internacionais, muitos países optaram por um forte apoio estatal para o seu desenvolvimento, seja de forma indireta, financiando organizações não-governamentais e governamentais dedicados ao seu desenvolvimento (Meira & Bastos, 2016).

Nesta vertente, De Bosscher et al. (2016) referem que para garantir o sucesso, é necessária uma forte coordenação de todos os órgãos envolvidos no se desenvolvimento, com descrições claras de tarefas e nenhuma sobreposição de diferentes tarefas. Portanto, é necessário o planejamento estratégico em longo prazo junto com um bom sistema de comunicação e com a simplicidade da administração por meio de limites políticos e desportivos comuns.

Na realidade Moçambicana, de acordo com o artigo 7.º da Lei do Desporto, destaca-se o desporto de rendimento, o qual é considerado como o conjunto de atividades desportivas formal, seletiva, de formação e competição, praticada nos clubes desportivos com objetivo particular de superação dos resultados e constitui um fator de promoção desportiva. Nesta vertente se integra o desporto

federado o qual assenta em critérios e padrões estabelecidos pelas respetivas federações internacionais podendo ser ou não profissional e de alta competição, competindo ao Estado a sua promoção.

Na perspetiva de Plata Caballero (2001) neste sistema de desenvolvimento desportivo integram-se o desporto de competição, o desporto de alto rendimento e o desporto espetáculo.

**Desporto de competição** se enaltece o valor da competição, à volta da qual o praticante vai congrega todos os seus esforços numa relação contínua e regular com uma modalidade desportiva;

**Desporto de alto rendimento**, em que o praticante procura o aperfeiçoamento desportivo numa modalidade, cuja atividade vai emergindo como a sua profissão principal.

**Desporto espetáculo**, igual ao de alto rendimento, ao qual acresce as diferenças quantitativas no que se refere às compensações económicas e ao elevado espetáculo desportivo valorizado pela afetação de espetadores ao vivo ou através de meios de comunicação de massas.

Houlihan e Green (2008) referem que nos últimos 40 anos a maioria dos governos tem investido somas avultadas neste subsistema, pois, este modelo permite uma maior visibilidade dos países em grandes eventos internacionais, como os Jogos olímpicos e campeonatos do mundo, contudo, para alcançar este palmarés é necessário conjugar fatores como: possuir programas de qualidade para a identificação de talentos, treinadores altamente qualificados, boa liderança nas organizações desportivas e boa governação nas instituições desportivas do Estado com grandes sinergias entre os seus representantes desde o nível central e local.

É neste sentido que os municípios, como parte da administração estatal a nível local, são igualmente solicitados e incumbidos para atuar neste subsistema desportivo, mesmo que não constitua a sua missão prioritária. Esta posição é reforçada por Carvalho M.J. (2007, 2009) quando refere que o direito ao desporto é expressamente salvaguardado e garantido pela norma constitucional, invocando o Estado como o protagonista sobre o qual recai a especial obrigação

de tornar efetivo esse direito, ainda que num princípio colaborativo com as escolas e coletividades desportivas. Assim sendo, é neste sentido abrangente de Estado que se encontra a legitimidade normativa do poder-dever de atuação das autarquias locais no desporto, a elas incumbindo igualmente promover, estimular, orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto.

## **Secção II**

### **6. Caracterização geral de Moçambique**

#### **6.1. Indicadores sociodemográficos de Moçambique**

Moçambique é um país africano localizado no sudeste da África. Possui uma superfície territorial de 799.380 km<sup>2</sup>, sendo banhado pelo Oceano Índico em toda a faixa Leste. A Norte, o país faz fronteira com a Tanzânia, a Oeste com o Malawi, Zâmbia, Zimbabwe e Swazilândia, e a Sul com a África do Sul. É composto por 11 províncias: Niassa, Cabo Delgado, Nampula, Zambézia, Tete, Manica, Sofala, Inhambane, Gaza, Maputo Província e Maputo Cidade que tem o estatuto de província (INTIC - Instituto Nacional de Tecnologias de Informação e Comunicação, 2015).

A ocupação portuguesa em Moçambique deu-se a partir do século XVI, período inicial da invasão da costa oriental de África, estendendo-se até o século XX (INTIC - Instituto Nacional de Tecnologias de Informação e Comunicação, 2015).

O primeiro governo Moçambicano, iniciado em 1975, determinou, uma estratégia de transformação socialista da sociedade, onde implementou amplos programas nas áreas da educação, saúde e habitação. Porém, em virtude da deterioração crescente político-militar entre a RENAMO e a FRELIMO, a tentativa de reconstrução nacional e melhoria da qualidade de vida da população nos anos iniciais da independência foi muito ténue, dando início à guerra civil [Ministério da Saúde (MISAU) et al., 2013].

Com o fim da guerra civil em 1992 e o estabelecimento da paz foi iniciado um longo processo de democratização, tendo-se registado, desde então, progressos em vários domínios, entre os quais destacamos: a redução das taxas de analfabetismo e mortalidade infantil, maior número de habitações com água

canalizada e energia elétrica, reconstrução e expansão de infraestruturas paralisadas ou danificadas.

Desde então o país tem efetuado um esforço muito grande de recuperação económica, sendo considerado um dos países em desenvolvimento da África Austral com rápido crescimento económico [Ministério da Saúde (MISAU) et al., 2013]. Contudo, apesar do crescimento económico, o país é um dos mais pobres do mundo (AAVV, 2013).

A população total de Moçambique é estimada em cerca de 27,978,000 milhões de habitantes, possui uma taxa de crescimento populacional de 2,4% e a esperança de vida é de 53 anos. Ainda prevalecem doenças endêmicas que contribuem para elevadas taxas de mortalidade infantil, cerca de 84 mortes por mil nascidos vivos (World Health Organization, 2015). O país apresenta uma taxa de alfabetização de 50,6% (UNICEF - United Nations Children's Fund, 2015).

Moçambique possui um Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* estimado em \$510 e o Índice de Desenvolvimento Humano de 2012 (IDH=0,327) classifica-o como um dos países com menor índice de desenvolvimento humano, com 59,6% da população vivendo em situação de pobreza (AAVV, 2013; UNICEF - United Nations Children's Fund, 2015).

## **6.2. O processo de municipalização em Moçambique**

A evolução dos municípios em Moçambique é muito difícil de ser analisada, devido a escassez de estudos desagregados sobre a temática (World Bank Staff & Muzima, 2008). Contudo, até finais da década de 90, as áreas urbanas de Moçambique estiveram sob a autoridade política e administrativa do Estado centralizado, tanto até ao final do governo colonial em 1975, como durante o período do governo de partido único que formalmente terminou com a revisão constitucional de 1990.

O modelo administrativo colonial determinava a existência de executivos políticos nas cidades (*administradores*) que presidiam às *câmaras municipais*. Estas câmaras não tinham poderes vinculativos; os seus membros eram antes escolhidos pelas autoridades governantes portuguesas para darem apoio ao

executivo hierárquico unitário, na coordenação e implementação, através do *administrador* da sua cidade, numa hierarquia que culminava no governador colonial da “Província Ultramarina de Moçambique”.

Após a independência, em 1975, o Estado estabeleceu novos sistemas de governação e gestão urbanas. Ainda que o aparelho formal do sector público, mesmo com a designação alterada para “conselhos executivos”, tenha continuado bastante similar, em estrutura e funções, às câmaras do período colonial, o seu papel e o seu relacionamento com um leque mais alargado de instituições sociopolíticas tornaram-se consideravelmente diferentes (Pereira, 2008).

O processo de liberalização económica e política, contemplado na constituição de 1990, e impulsionado também pelas disposições do Acordo de Paz de Roma de 1992 relativamente à governação local, resultou na formulação, pelo Ministério da Administração Estatal (MAE), de uma estratégia para a introdução de governação local descentralizada que classifica as áreas urbanas com base no desenvolvimento económico dos principais centros urbanos do país (World Bank Staff & Muzima, 2008).

Esta definição leva em consideração aspetos políticos, económicos, sociais, culturais, densidade da população, número e tipo de indústrias, grau de desenvolvimento de atividades de comércio, educação e saneamento. O MAE classifica as cidades e vilas urbanas em quatro tipos A, B, C e D. O Tipo “A” inclui a capital do país, Maputo, o tipo “B” as capitais de província de Nampula, Beira e Matola, o tipo “C” inclui todas as outras capitais de província e o tipo D que inclui as outras cidades e vilas urbanas (Assembleia da República de Moçambique, 1987).

A Lei do Quadro Institucional dos Distritos Municipais<sup>21</sup>, aprovada pelo Governo e submetida ao legislativo em 1994, previa a introdução gradual de *autarquias* estatutariamente eleitas em todo o território nacional, incluindo todas as 23

---

<sup>21</sup> Assembleia da República de Moçambique. (1994). Lei n.º 3/94 de 13 de Setembro: Quadro institucional dos distritos municipais. Publicada no *Boletim da República*, 2.º Suplemento, 1.ª Série, n.º 37, 17 – 18.

idades e 121 distritos. Esta lei previa um enquadramento legal único, com pequenas variações em estrutura e funções adequadas às especificidades dos contextos urbano e rural. Foi a última lei aprovada pela Assembleia Nacional monopartidária antes das primeiras eleições gerais multipartidárias de outubro 1994 e marcou um ponto significativo na transição do país para uma democracia liberal.

Depois da tomada de posse do governo recém-eleito, no princípio de 1995, foram suscitadas questões, formais e substantivas, por parte de especialistas jurídicos e políticos, quanto à legalidade e viabilidade da Lei do Quadro Institucional dos Distritos Municipais de 1994. Em resultado de discussões entre o Governo, a maioria parlamentar da FRELIMO e a representação parlamentar da oposição RENAMO, foi acordada uma revisão da constituição destinada a clarificar a base jurídica para a criação de governos democráticos locais estatutários (Helling, 2008).

Em fins de 1996, foram aprovadas várias emendas à constituição por uma larga maioria bipartidária na Assembleia da República, que incluíam a revisão de artigos constitucionais relacionados com a natureza e o papel de uma administração territorial descentralizada por Órgãos Locais do Estado (OLE) incluindo províncias, distritos, postos administrativos e localidades, bem como em relação ao estatuto constitucional e poderes das autarquias, sob a designação de *Poder Local* (Helling, 2008), estas emendas foram consideradas por muitos como tendo tornado inconsistente a Lei do Quadro Institucional dos Distritos Municipais de 1994, necessitando da nova legislação antes da criação das primeiras autarquias de Moçambique.

Em resultado destas emendas constitucionais de 1996, no início de 1997 o Governo apresentou à Assembleia Nacional uma proposta de lei-quadro do governo local. A falta de acordo entre os grupos parlamentares quanto às implicações da proposta, em particular em relação ao número e seleção das primeiras autarquias e ao que consideravam como uma limitação das suas funções e poderes, levou a que a oposição se retirasse do debate legislativo e da votação, sendo aprovado na primeira sessão da assembleia de 1997 a nova



Lei-quadro do Governo Local, incluindo a legislação que estruturava a criação das primeiras autarquias, eleições autárquicas, finanças municipais, tutela, autarcas e outras especificidades dos funcionários da municipalidade (Helling, 2008).

Desta feita, a legislação municipal de Moçambique foi implementada em princípios de 1997, tendo como resultado as primeiras eleições autárquicas em finais do mesmo ano. Os primeiros 23 governos municipais eleitos entraram em funções no mês de janeiro de 1998.

Na altura da aprovação das leis municipais, havia 23 cidades classificadas, incluindo Maputo, das quais 10 são capitais provinciais e outras doze cidades secundárias. Todas estas cidades tornaram-se municipalidades em 1997. Além disso, o Governo propôs que uma vila (sede de distrito) em cada província se tornasse “vila municipal” perfazendo o primeiro grupo de 33 municipalidades.

É neste âmbito, que os municípios têm por lei responsabilidade em diversas áreas para o desenvolvimento local, entre as quais o meio ambiente; o saneamento básico e qualidade de vida; a provisão de serviços públicos: a saúde; a educação; o policiamento municipal; a construção e habitação, e em particular a cultura, o lazer e o desporto.

### **6.2.1. Caraterísticas gerais dos municípios**

No início da década de 1990, as reformas de descentralização na África-subariana aparecem associadas ao fenómeno da liberalização política e ao processo da democratização como consequência duma série de fatores, nomeadamente as crises económicas e políticas, as pressões dos doadores para a “boa governação”, e a urbanização crescente, entre outros (Forquilha, 2006).

Em prol destas transformações e da abertura do espaço político, a descentralização (política e administrativa) tornou-se um dos elementos fundamentais do próprio processo de reforma do Estado, sublinhando, por um lado, a participação dos cidadãos na administração e no desenvolvimento a nível local e, por outro lado, o melhoramento dos mecanismos de funcionamento do Estado.

Havendo necessidade de criar-se um quadro jurídico-legal para a implantação das autarquias locais para a descentralização do poder em Moçambique, o governo, ao abrigo do artigo 135.º, n.º 1, da CRM, aprovou a Lei n.º 2/97, de 18 Fevereiro, que determina a criação das autarquias locais<sup>22</sup>, e é com base no reconhecimento desta importância que, na estrutura da administração estatal, o país conta com as autarquias locais.

A continuação apresentamos as principais características referentes aos recursos humanos, âmbito financeiro, infraestruturas e equipamentos de apoio, património edificado e os principais constrangimentos que afetam os municípios. Esta análise resulta do estudo efetuado pela Associação Nacional dos Municípios de Moçambique em 2008.

#### **A. Organograma geral dos municípios**

A Lei 2/97, no artigo 1.º, n.º 2, considera as autarquias locais como pessoas coletivas públicas dotadas de órgãos representativos próprios que visam a prossecução dos interesses das populações respetivas sem prejuízo dos interesses nacionais e do Estado. O artigo 32.º considera os seguintes órgãos fundamentais dos municípios:

- Assembleia Municipal;
- Presidente do Concelho Municipal;
- Concelho Municipal.

O artigo 34.º estabelece a Assembleia Municipal como um órgão representativo do município dotado de poderes deliberativos. O artigo 35.º refere que a assembleia municipal é constituída por membros eleitos por sufrágio universal, direto, igual, secreto, pessoal e periódico dos cidadãos eleitores residentes no respetivo círculo eleitoral.

Já o artigo 49.º define o Concelho Municipal como órgão executivo colegial do município, constituído pelo Presidente do Concelho Municipal e por Vereadores por ele escolhidos e nomeados. O artigo 57.º da mesma lei, considera o

---

<sup>22</sup> Assembleia da República de Moçambique. (1997). Lei n.º 2/97 de 18 de Fevereiro: Quadro jurídico para a implantação das autarquias locais. Publicada no *Boletim da República*, 2.º Suplemento, 1.ª Série, n.º 7, 4 – 19.

Presidente do Conselho Municipal um órgão executivo singular do município. De acordo com o artigo 58.<sup>o</sup>, n.<sup>o</sup> 1, o presidente é eleito por sufrágio universal, igual, direto, secreto e periódico dos cidadãos eleitores recenseados na área do respetivo município.

## **B. Recursos humanos**

A maioria dos municípios iniciou um processo de estruturação do seu quadro de pessoal, pois a maioria dos funcionários possui o nível básico ou o nível elementar em termos de formação académica, e sobretudo os que se situam entre os 40 e 50 anos. Para melhorar a formação académica e profissional, têm estado a decorrer processos de recrutamento de técnicos com qualificação média ou superior, com resultados positivos que contribuem para a melhoria da qualidade do trabalho prestado pelos municípios. Prevalece, no entanto, a limitação da contratação de mais quadros dada a insuficiência financeira.

É comum em todos os municípios existir um grande desequilíbrio entre o número de funcionários integrados no quadro de pessoal do Estado e os contratados por outras formas legais. Prevalecem igualmente os problemas relacionados com funcionários em idade de reforma que permanecem nos seus postos de trabalho. É de notar que a média da representatividade dos homens e mulheres na estrutura dos funcionários é de 65% e 35% respetivamente.

## **C. Âmbito financeiro**

A exiguidade de recursos financeiros é um dos maiores constrangimentos para a maioria dos municípios. Contudo, contam com fundos subvencionados pelo governo central em forma de compensação autárquica e impostos coletados a nível local, apesar de muitos dos impostos ainda não serem cobrados. Nos municípios moçambicanos, a insuficiência dos recursos financeiros manifesta-se, entre outras formas, pela pouca autonomia financeira que estes apresentam.

## **D. Infraestruturas e equipamentos de apoio**

É ainda tímida a intervenção no âmbito do incremento e manutenção de infraestruturas e equipamentos sociais diversos. São ainda muito poucos os recursos de apoio para a realização da missão dos municípios. Muitas das

infraestruturas existentes entram em degradação pela ausência de meios para a sua manutenção ou mesmo reposição.

### **E. Património edificado**

Em geral, todos os municípios funcionam em edifícios próprios, embora com espaços exíguos face ao atual crescimento, não somente da população da autarquia, mas também das forças produtivas diversas. A maioria dos municípios alienou o seu património construído.

### **F. Principais constrangimentos**

Todos os municípios estão desprovidos de uma base de dados sistematizada. A pouca informação existente não está editada nem publicada e não é de domínio público. A maior parte da documentação identificada inclui informação dispersa sobre a atualidade dos municípios, nomeadamente, bases para a preparação de monografias, planos estratégicos, estudos de desenvolvimento, e planos de ordenamento, entre outra documentação relevante.

Recorrer à consulta em instituições como o Instituto Nacional de Estatística (INE), ou nos setores da agricultura, do comércio, da pesca ou da educação, é igualmente pouco produtivo, pois na maior parte dos casos as informações que dispõem existentes excluem a área municipal, apresentando apenas abordagens de âmbito distrital ou provincial.

## **7. O desporto em Moçambique**

Na maioria dos países africanos, como é o caso de Moçambique, falar do desporto é emergir na sua história uma vez que este fenómeno sempre esteve presente em todos os períodos da evolução da sua sociedade (Domingos, 2006). Assim, circunscrever a análise do desporto em África à introdução dos desportos europeus modernos não é um assunto pacífico.

Alguns autores (Baker & Mangan, 1987; McComb, 2004) defendem não ser correto estabelecer uma divisão rígida entre formas desportivas introduzidas pelas colonizações europeias e outras práticas atléticas tradicionais.

Neste sentido, entendemos que a história do desporto moçambicano pode subdividir-se em três momentos históricos, a saber: i) O desporto no período colonial; ii) O desporto depois da independência; iii) O Desporto na atualidade.

### **7.1. O desporto no período colonial**

Antes de falar do desporto no período colonial, é imprescindível fazer alusão às atividades que eram realizadas antes da chegada do colono que por conveniência podemos designar de fase pré colonial. Esta fase considera-se a que decorreu antes da chegada dos portugueses. As comunidades que habitavam o sul de África estavam organizadas em tribos, e as práticas físicas tinham como característica principal o caráter utilitário e de sobrevivência (Junod, 1996).

Moçambique não foge a essa regra, e apesar de não existirem estudos desagregados sobre as atividades desportivas praticadas nesse período, podemos destacar as seguintes práticas físicas: as largas caminhadas realizadas pelas comunidades em busca de alimentos, a pesca, a caça, a luta, e a dança em saudação dos deuses, entre outras.

Já a organização desportiva desenvolvida em Moçambique sob domínio colonial português refletiu de forma particular as clivagens sociais que caracterizavam este espaço colonial onde a prática desportiva era privilégio de uma elite detentora do poder, um desporto que assentava na base de interesses baseados na origem tribal e ligado a ocupações profissionais (Graziano et al., 2008).

Um dos primeiros registos que procuraram sistematizar a evolução do desporto em Moçambique foi realizado por Ismael Mário Jorge<sup>23</sup> na sequência do artigo *L'éducation physique et le sport* apresentado ao Congresso Colonial de Paris em 1931, onde o autor traça uma cronologia dos acontecimentos que considerou fundamentais para o desenvolvimento das práticas desportivas em Moçambique (Domingos, 2009).

---

<sup>23</sup> Capitão de Infantaria, Professor no Liceu 5 de Outubro, Chefe dos escuteiros, Presidente da Junta de Salvação Pública e Dirigente da Associação de Futebol de Lourenço Marques.

O autor refere que no período colonial a educação do corpo era uma componente fundamental das políticas desportivas que procurava educar os jovens, estimular o desenvolvimento integral da sua capacidade física, a formação do carácter e a devoção à pátria, no sentimento da ordem, no gosto da disciplina e no culto do dever militar.

Em 1939, a Mocidade Portuguesa<sup>24</sup> (MP) chegou a Moçambique, constituindo-se como a primeira medida de centralização de controlo e coordenação das práticas desportivas no território, atuando fora e dentro das escolas. A MP dirigia-se à juventude de origem portuguesa e à população assimilada<sup>25</sup> para a qual estava destinado o associativismo não europeu (Domingos, 2006).

Em 1952 foi criado o Centro de Medicina Desportiva da MP. Cabia a este inspecionar, assistir e orientar a prática desportiva, aprovar a condição dos atletas, inspecionar treinos e caucionar os calendários das provas desportivas. Destinava-se a toda juventude de Lourenço Marques (LM), a exceção dos indígenas<sup>26</sup>. Em 1957 instituiu-se o Conselho Provincial de Educação Física de Moçambique (CPEFM) com poderes de coordenação e fiscalização de associações, clubes e atletas<sup>27</sup>.

Foi nos últimos anos da presença portuguesa em Moçambique que as políticas desportivas estatais revelaram alguma eficácia, devido à participação do desporto em esquemas mais alargados de políticas sociais, mas até lá, o desporto estatal dirigido fundamentalmente à população europeia lutou em permanência com a falta de meios materiais e humanos (Graziano et al., 2008).

Em certa medida podemos considerar que o desporto no tempo colonial baseava-se em políticas discriminatórias. Assinale-se que o associativismo para

---

<sup>24</sup> Era uma organização juvenil do *Estado Novo*, criada pelo Decreto-Lei n.º 26611, de 19 de Maio de 1936, atribuía-se como fins, estimular o desenvolvimento integral da sua capacidade física, a formação do carácter e a devoção à Pátria, no sentimento da ordem, no gosto, no culto dos deveres morais, cívicos e militares.

<sup>25</sup> Estatuto adquirido quando o indígena provasse ter um estado civilizacional segundo critérios do colonizador que o conduziram aos direitos de cidadania.

<sup>26</sup> Vide Artigo 37.º do Decreto n.º 38 980, de 8 de Novembro de 1952, *Boletim Oficial de Moçambique*, 52º, 77 – 78.

<sup>27</sup> Lei 2083, de 15 de Junho 1956, Diário do Governo n.º 122, 1.ª Série. Publicada no *Boletim Oficial de todas as províncias ultramarinas em datas diferentes*. Em Moçambique, Diploma-Legislativo n.º 1670, de 4 de Maio de 1957.

elites assentava em clubes com ligação direta com a metrópole e com as grandes empresas existentes no país.

Por outro lado, as instalações desportivas no país eram construídas, em particular, nos centros urbanos com maior concentração, em Lourenço Marques e em alguns aglomerados rurais. Estas eram complementadas por outras infraestruturas desportivas, edificadas nas escolas e nas unidades militares, e a organização dos clubes era por grupo social e racial como instrumento utilizado para fomento tribal e étnico que serviu essencialmente à política colonial (Domingos, 2006; Graziano et al., 2008).

## **7.2. O desporto depois da independência**

A proclamação da independência nacional trouxe importantes transformações no contexto político, social, económico e desportivo influenciando de forma positiva o modo de vida da população. O primeiro governo de Moçambique independente adotou um sistema de desenvolvimento desportivo que assentava no princípio do alargamento do acesso à prática desportiva e educação física (Graziano et al., 2008).

Após a independência nacional, a educação física e o desporto, por força da Portaria n.º 39/76, de 14 de Fevereiro, esteve integrada no Ministério da Educação e Cultura como unidade orgânica específica denominada Direção Nacional de Educação Física e Desportos (DNEFD).

Em 1983, pelo Decreto Presidencial n.º 90/83, de 29 de Dezembro, e dada a exigência de conferir uma certa autonomia a esta área, foi criada a Secretaria de Estado de Educação Física e Desportos (SEEDF), cujo titular, até 1985, estava subordinado diretamente ao Conselho de Ministros. Dois anos depois, o seu titular passou a ser subordinado do Ministro da Educação (ME), por força do Decreto Presidencial n.º 5/85, de 22 de Maio.

A entrada em vigor de uma nova Constituição da República em 1990 consagrou o modelo da economia de mercado e o sistema político multipartidário no país, teve repercussões na gestão do sistema desportivo nacional, sendo que as instituições públicas foram instadas a não intervir diretamente nos clubes.

Verificou-se o afastamento de muitas empresas na participação e apoio ao movimento associativo o que limitou a capacidade de intervenção e demais agentes desportivos na realização das atividades desportivas (Conselho de Ministros, 2011).

A necessidade de conferir dignidade institucional ao tratamento das questões juvenis levou a que, em 1992, fosse criado o Ministério da Cultura e Juventude (MCJ). Outrora, e num contexto monopartidário, os assuntos juvenis estavam corporizados na Organização da Juventude Moçambicana (OJM).

Em 1994 é extinto o Ministério da Cultura e Juventude (MCJ) e criado o Ministério da Cultura, Juventude e Desportos (MCJD). Este, por sua vez, é extinto pelo Decreto n.º 1/2000, de 17 de Janeiro, dando lugar ao Ministério da Juventude e Desportos (MJD), cujas atribuições são definidas pelo Decreto Presidencial n.º 12/2000, de 28 de Julho.

Face ao cenário existente, o Governo adotou em 1995 a Política do Sector de Educação Física e Desportos (Conselho de Ministros, 2011). Este consagrava três vertentes de atuação, a saber:

- Fomento do desporto para todos através do alargamento da oferta da rede desportiva em todas as vertentes e através da promoção das vantagens da prática desportiva para todos os cidadãos;
- Contribuição para o melhoramento dos níveis do desporto de rendimento;
- Redução das assimetrias regionais e reforço dos laços de solidariedade nacional e internacional.

Para assegurar o financiamento da atividade desportiva, nas suas variadas vertentes, levou à criação, por parte do Governo, do Fundo de Promoção Desportiva, cujo escopo da sua ação é promover a mobilização e gestão de meios financeiros para o desenvolvimento do desporto no país.

Por outro lado, com propósito de conferir maior papel aos agentes económicos na promoção de iniciativas no campo social e da cultura, estabeleceu o regime jurídico da atividade desportiva e assegurou o funcionamento do sistema desportivo nacional. Para tal, numa primeira fase foi aprovada a Lei do



Mecenato<sup>28</sup>, a Lei do Desporto e o Regulamento da Lei do Desporto<sup>29</sup> (Conselho de Ministros, 2011).

Entretanto, este período é caracterizado pela produção acentuada de documentos normativos para regular a atividade desportiva, com destaque para a definição de modalidades prioritárias<sup>30</sup>, a ratificação da Convenção Internacional *Anti-doping* no desporto<sup>31</sup>, o Regulamento do Seguro Desportivo<sup>32</sup>, Regulamento de Premiação<sup>33</sup> e a operacionalização do plenário de justiça desportiva<sup>34</sup>.

### 7.3. O desporto na atualidade

No estudo realizado por Graziano et al. (2008), concluiu-se que o desporto moçambicano apresenta grandes fragilidades que dificultam a impulsão da maioria das modalidades para o confronto internacional de mais alto nível, debatendo-se as seguintes situações:

- Especialização precoce, fruto de um plano de formação mal concebido;
- Assimetrias profundas na distribuição das infraestruturas desportivas e equipamentos em todo o território nacional;
- Pouco aproveitamento dos talentos desportivos provenientes dos jogos escolares, resultado da ausência de centros de excelência desportiva;
- Pouco diálogo e pouca coresponsabilização entre o movimento associativo, as autarquias e o Estado.

<sup>28</sup> Assembleia da República de Moçambique. (1994). Lei 4/94 de 13 de Setembro - Lei do Mecenato; Aprovada pelo Decreto-Lei n.º 28/98 de 9 de Junho. Publicada no *Boletim da República*, 5.º Suplemento, 1.ª Série, n.º 22, 65 – 68.

<sup>29</sup> Conselho de Ministros. (2004). Decreto n.º 3/2004 de 29 de Março, aprova o Regulamento da Lei do Desporto. Publicado no *Boletim da República*, Suplemento, 1.ª Série, n.º 12, 1 – 24.

<sup>30</sup> Resolução n.º 17/2007 de 30 de Maio, aprovado pelo Conselho de Ministros em 3 de Abril de 2007, 262 – 264.

<sup>31</sup> Conselho de Ministros. (2014). Decreto n.º 104/2014 de 31 de Dezembro. Publicado no *Boletim da República*, 1.ª Série, n.º 105, 248 – 256.

<sup>32</sup> Conselho de Ministros. (2007). Decreto n.º 65/2007, de 24 de Dezembro, Aprova o Regulamento do Seguro Desportivo. Publicado no *Boletim da República*, 7.º Suplemento, 1.ª Série, n.º 51, 49 – 50.

<sup>33</sup> Conselho de Ministros. (2013). Decreto n.º 10/2013 de 10 de Abril, Aprova o Regulamento de Premiação Desportiva, publicado no *Boletim da República*, 1.ª Série, n.º 29, 201 – 203.

<sup>34</sup> Conselho de Ministros. (2009). Decreto n.º 48/2009 de 11 de Setembro, Operacionaliza o Plenário de Justiça Desportiva. Publicado no *Boletim da República*, 2.º Suplemento, 1.ª Série, n.º 36, p.1.

Apesar das dificuldades que o desporto Moçambicano ultrapassa é fundamental referir que nos últimos anos o desporto de alta competição ganhou ímpeto com destaque para a criação de 2 ligas profissionais que abrangem o futebol e o basquetebol masculino; a criação do projeto Fut-21 com parcerias público-privadas; a ratificação da Convenção Internacional *Anti-Doping*; a organização dos seguintes campeonatos: (i) dos primeiros jogos de sub-20 da zona VI; (ii) dos jogos da categoria sub-16 dos países da CPLP; (iii) dos X Jogos Africanos, maior prova de prestígio do continente africano.

Neste âmbito importa destacar que o Estado Moçambicano, com o objetivo de agilizar o seu papel no setor desportivo criou através do Decreto n.º 3/2010 de 8 de março o Instituto Nacional do Desporto (INADE) que tem como principal missão a definição, avaliação e monitoria das políticas desportivas do país, facilitando deste modo, a relação entre o Estado e o movimento associativo.

Pese embora se tenham registado avanços no sistema desportivo nacional, o país ainda enfrenta problemas para a massificação do desporto, tais como; a falta de responsabilização clara entre as instituições públicas sobre o apoio ao movimento associativo e a fraca colaboração entre as instituições centrais e provinciais relativamente aos municípios.

### **7.3.1. Participação em competições internacionais**

Afigura-se-nos importante proceder à abordagem da participação de Moçambique em competições internacionais, pois é a partir do conhecimento e do diagnóstico da realidade desportiva que se pode desencadear um processo de tomada de decisão quanto à organização do futuro desportivo seja de um país, de uma região ou de um município.

No entanto, é difícil conhecer com rigor, quanto é que o país, setor ou autarquia gastam no desporto e, muito menos, como, onde e com quem. O mesmo se passa se pretendemos abordar os recursos humanos. Não se conhece, quantos atletas, dirigentes ou técnicos existem, com níveis de formação e com que estatutos profissionais. Quanto às instalações desportivas, não é fácil conhecer com exatidão a situação que existe em relação aos diversos espaços e às várias tipologias. Mesmo ao nível do número de praticantes, os dados são dispersos,

obtidos sem qualquer padrão de regularidade temporal, pelo que os que existem têm de ser utilizados com as devidas reservas.

Apesar destas dificuldades, entendemos que é necessário dar início à sistematização das informações relativamente à participação do país em competições internacionais de forma a poderem ser realizados processos de tomada de decisão minimamente consistentes e que possibilitem a definição e implementação de políticas desportivas baseadas em dados desagregados sobre a realidade nacional.

Neste sentido e dada a escassez de informação, entendemos fundamental abordar a participação do país nos seguintes eventos: Jogos Olímpicos, Jogos da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), Jogos Pan-africanos e nos Jogos da Lusofonia.

### **A. Jogos Olímpicos**

Moçambique estreou-se nos Jogos Olímpicos<sup>35</sup> apenas em 1980. As únicas duas medalhas foram conquistadas por Maria de Lurdes Mutola na modalidade de atletismo, ambas nos 800 metros (bronze em 1996 e ouro em 2000). Até então, Moçambique já participou em 10 edições dos Jogos Olímpicos apenas em quatro modalidades desportivas: atletismo, natação, judo e boxe.

### **B. Jogos da CPLP**

Os Jogos da CPLP<sup>36</sup> são um evento multidesportivo que envolve todos os países falantes da língua portuguesa: Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné Bissau, Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe e Timor Leste que se realizam desde 1992.

O Campeonato foi instituído em 1990, por meio de Acordo Multilateral de Cooperação assinado em Lisboa pelos Estados de Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, Portugal e São Tomé e Príncipe, os jogos foram como

---

<sup>35</sup> The International Olympic Committee (2016). *Mozambique Medal*. Consult. 20 Setembro 2016, disponível em <https://www.olympic.org/mozambique>

<sup>36</sup> Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (2016). *Jogos da CPLP*. Consult. 30 Setembro 2016, disponível em <http://www.cplp.org/id-4213.aspx>

objetivo garantir o convívio desportivo entre as várias nacionalidades e fortalecer a comunidade de língua portuguesa. Nestes jogos apenas é permitida a participação de atletas com idade inferior a 16 anos.

Entre as modalidades desportivas já disputadas nos Jogos da CPLP estão o andebol, atletismo, atletismo para pessoas com deficiência, o basquetebol, o futebol, o ténis e o voleibol de praia. Moçambique tem contado com representação nestas disciplinas desportivas em quase todas as edições. No entanto importa destacar algumas edições que Moçambique ocupou lugares cimeiros na classificação geral.

Assim sendo, na Vª edição dos Jogos, Moçambique ocupou a 7.ª posição, tendo conquistado apenas duas medalhas de bronze. Já na VIª edição conseguiu subir três degraus na classificação, ocupando 4.ª posição resultante da conquista de 5 medalhas (duas de prata e três de bronze). Na qualidade de anfitriã da VIIª edição dos Jogos da CPLP – Maputo 2010, teve a oportunidade de conquistar a primeira medalha de ouro tendo ficado na 4.ª posição para a classificação geral resultante de um total de 17 medalhas. No quadro 2 apresentamos o número de medalhas e a posição ocupada por Moçambique nas edições subsequentes.

*Quadro 2. Medalhas e posição ocupada por Moçambique nos jogos da CPLP, 1992 - 2016*

<b>Cidade</b>	<b>Ano</b>	<b>Medalhas</b>			<b>Posição</b>
		<b>Ouro</b>	<b>Prata</b>	<b>Bronze</b>	
Lisboa	1992*	---	---	---	---
Bissau	1995*	---	---	---	---
Maputo	1997*	---	---	---	---
Praia	2002*	---	---	---	---
Luanda	2005	---	---	2	7 <sup>a</sup>
Rio de Janeiro	2008	---	2	3	4 <sup>a</sup>
Maputo	2010	1	5	11	4 <sup>a</sup>
Mafra	2012	2	6	7	4 <sup>a</sup>
Luanda	2014	6	5	9	4 <sup>a</sup>
Ilha do sal	2016	13	13	8	2 <sup>a</sup>

\* Quadro de medalhas não disponibilizado

### C. Jogos PAN-AFRICANOS

Os Jogos Pan-africanos<sup>37</sup> foram concebidos em 1920, pelo Barão Pierre de Coubertin, fundador dos Jogos Olímpicos da Era Moderna, contudo na altura foi muito contestada pelas potências colonizadoras temendo que o poder unificador do desporto desencadeasse outros sentimentos.

Em 1962, ao se constatar que muitos países aderiram à ideia, os Ministros da Juventude e Desportos dos Países Africanos reuniram-se em Paris e reconheceram os Jogos como sendo Jogos Pan-Africanos e de imediato foram reconhecidos pelo Comité Olímpico Internacional (COI), tendo paridade com outros Jogos Continentais, tais como os Jogos Asiáticos e os Jogos Pan-Americanos.

Em Julho de 1965, realizou-se a primeira edição na cidade de Brazzaville, Congo com a denominação de *All-Africa Games*. Nesta edição participaram 30 países, representados por 2.500 atletas em competição, tendo sido o Egipto o primeiro vencedor.

A segunda edição dos jogos seria em Mali em 1969, não tendo sido realizado devido ao Golpe de Estado que ali ocorreu. Nigéria propôs-se a acolher os Jogos em 1971 e só tiveram lugar em 1973 devido a Guerra do Biafra. Foi então quando a Argélia recebeu os III Jogos, marcados para 1977 que só tiveram lugar um ano depois. O Quênia ganhou a IV<sup>a</sup> edição dos Jogos em 1983, igualmente foram adiados para 1985, e efetivaram-se em 1987. Seguir-se-iam quadrienalmente, Cairo -1991, Harare -1995, Johannesburg -1999, Abuja - 2003, Argel - 2007.

No quadro 3 apresentamos as medalhas obtidas e a posição que Moçambique ocupou nas edições realizadas.

---

<sup>37</sup> Association of National Olympic Committees of Africa. (2016). *X Jogos Pan-Africanos – Maputo 2011: Quadro de medalhas*. Consult. 6 Outubro 2016, disponível em <http://www.bestsports.com.br/db/cmppag.php?cmp=79>

Quadro 3. Medalhas e posição ocupada por Moçambique nos Jogos Pan-africanos, 1965 - 2015

Cidade	Ano	Medalhas			Posição
		Ouro	Prata	Bronze	
Brazzaville	1965	Sem medalhas			---
Lagos	1973	Sem medalhas			---
Argel	1978	Sem medalhas			---
Nairobi	1987	---	---	1	21. <sup>a</sup>
Cairo	1991	2	---	---	13. <sup>a</sup>
Harare	1995	1	2	---	15. <sup>a</sup>
Joanesburgo	1999	1	---	---	20. <sup>a</sup>
Abuja	2003	Sem medalhas			---
Argel	2007	1	---	---	23. <sup>a</sup>
Maputo	2011	---	4	8	24. <sup>a</sup>
Brazzaville	2015	---	1	2	28. <sup>a</sup>

Os X<sup>os</sup> Jogos africanos foram o maior evento desportivo até agora realizado em Moçambique e o maior ganho é o seu legado principalmente no que respeita às infraestruturas de alto nível, pois podem desencadear maior responsabilização e sensibilidade para as autoridades, assim como para os cidadãos para os benefícios do desporto, com ênfase para a juventude. Contudo, o 24.<sup>o</sup> lugar ocupado foi a pior classificação de sempre de um país organizador. Com efeito, desde que a prova começou, em Brazzaville no ano de 1965, que os organizadores têm ocupado lugar de destaque.

#### D. Jogos da Lusofonia

Os Jogos da Lusofonia<sup>38</sup> surgiram através da necessidade comum de vários países, em promover a língua portuguesa, através do Desporto, enaltecendo a harmonia entre povos de diferentes culturas e estreitando os seus laços de amizade e fraternidade. Os jogos são organizados pela ACOLOP - Associação dos Comitês Olímpicos de Língua Portuguesa<sup>39</sup>.

<sup>38</sup> ACOLOP - Associação dos Comitês Olímpicos de Língua Portuguesa. (2017). *Os Jogos*. Consult. 4 Fevereiro 2017, disponível em <http://acolop.org/jogos.php>

<sup>39</sup> Fundada a 8 de junho de 2004, organização não-governamental, composta por doze membros, que tem como principal objetivo reforçar a união e cooperação dos seus associados, através do Desporto "Jogos da Lusofonia". Assente no lema "Quatro Continentes, Uma Língua, Unidos pelo

Se constituem como objetivos essenciais dos Jogos: i) a exortação do ideal olímpico, com as suas componentes de civismo e desporto; ii) a partilha de laços afetivos e a criação de um ambiente de festa e *fair-play*, valorizando a verdade desportiva. Os jogos servem também como palco para a reflexão sobre o futuro das políticas desportivas, no contexto de desenvolvimento e afirmação dos países lusófonos.

A primeira edição dos Jogos da Lusofonia decorreu entre 7 e 15 de outubro de 2006, em Macau (China), reunindo cerca de 733 atletas, oriundos de quatro continentes (africano, americano, asiático e europeu). Em termos estatísticos, a edição contou com a participação de onze países: Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Índia, Macau (China), Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe, Sri Lanka e Timor-Leste.

Os Segundos Jogos da Lusofonia realizam-se em Lisboa em 2009. O Comité Olímpico de Portugal conquistou o direito à organização da segunda edição do evento multidesportivo na 6.<sup>a</sup> Assembleia-Geral da ACOLOP, que decorreu em Macau a 10 de Outubro de 2006, durante os primeiros jogos.

A terceira edição decorreu, em 2014, no estado de Goa, na Índia. Estando o evento inicialmente previsto para as datas de 2 a 10 de novembro de 2013, este foi oficialmente adiado para as datas de 18 a 29 de janeiro de 2014. Em causa esteve a finalização de algumas infraestruturas.

Moçambique participou desde o princípio dos jogos da Lusofonia e conforme previsto, acolherá a quarta edição dos Jogos em julho de 2017. No quadro 4, apresentamos as medalhas e a posição que o país ocupou nas edições anteriores.

---

Desporto”, tem como fundadores os Comitês Olímpicos de Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Macau (China), Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe, Timor-Leste e, na qualidade de membros associados, os Comitês Olímpicos de Guiné Equatorial, Índia e Sri Lanka.

*Quadro 4. Medalhas e posição ocupada nos Jogos da Lusofonia, 2006 - 2014*

Medalhas					
Cidade	Ano	Ouro	Prata	Bronze	Posição
Macau	2006	3	---	3	4. <sup>a</sup>
Lisboa	2009	---	2	2	9. <sup>a</sup>
Goa	2014	4	4	5	6. <sup>a</sup>

Como podemos observar pelos resultados e a posição ocupada pelo país com a exceção dos Jogos da CPLP de 2016 onde ocupou o segundo lugar, nunca antes havia estado nas 3 primeiras posições da classificação geral. Contudo, estes resultados constituem uma amostra da preocupação que existe por parte do Estado em projetar o país em termos desportivos a nível internacional. No âmbito do nosso estudo, Moçambique necessita de rentabilizar os meios de que dispõe, através de uma política desportiva que englobe os Municipais e demais entidades relacionadas com desportivo.



## **CAPITULO II. METODOLOGIA**



No presente capítulo, explicamos os procedimentos metodológicos que utilizamos para a realização da nossa investigação, especificando o caminho recorrido para dar resposta ao problema formulado e os objetivos estabelecidos. Assim, centramos a nossa atenção em descrever com maior rigor possível, todo o processo e a forma como os dados foram coletados e interpretados, designadamente: (i) a natureza do estudo; (ii) os participantes; (ii) a recolha dos dados; (iv) os procedimentos de análise.

## **1. Natureza do estudo**

O nosso estudo enquadra-se, sobretudo, no paradigma interpretativo comumente utilizado na investigação no domínio das Ciências Sociais, remetendo-nos a uma abordagem metodológica mista de corte transversal devido a combinação de diferentes instrumentos (análise documental, entrevista e questionário) e o tempo para a recolha de dados (Johnson et al., 2007; Mason, 2006).

### **1.1. Participantes**

A seleção dos participantes foi feita buscando valores significativos de qualidade e na tentativa de explorar opiniões capazes de proporcionar uma representatividade populacional para efeitos de generalização dos resultados do estudo (Hérbert et al., 2012; Quivy & Campenhoudt, 2008).

A escolha de grupos e sujeitos na amostragem teórica assenta na sua relevância, contribuição substancial e apresentação de características que satisfaçam os objetivos da pesquisa (Quivy & Campenhoudt, 2008), o que vai permitir que deles possamos ter acesso ao conhecimento detalhado sobre o tema investigado e retirar informações que possam responder ao problema investigado (Silverman, 2000).

Obedecendo aos pressupostos da amostragem teórica, a determinação dos participantes dependeu da sua localização e disponibilidade em participar no estudo, bem como do cargo que os entrevistados ocupam nos serviços desportivos municipais (Albarelo et al., 1995) e foram selecionados 24

vereadores, diretores e coordenadores municipais de desporto responsáveis pela definição desporto e implementação das políticas desportivas municipais.

Nesta pesquisa foram incluídos municípios de todas as categorias (A, B, C e D) e regiões do país. A inclusão de todas as categorias municipais transcorre paralelamente à de outros elementos cruciais de validação científica do nosso estudo (Fontanella et al., 2008) tais como: (i) o desenho da pesquisa; (ii) o recorte do objeto; (iii) a formulação do problema e dos objetivos; (iv) os instrumentos de coleta de dados; (v) os quadros de referenciais teóricos de interpretação dos resultados. Pois na amostragem teórica a constituição de um conjunto supostamente representativo do contexto sob investigação (isto é, da realidade empírica pesquisada) é um importante recurso para a validação científica do estudo (Patton, 2002; Poupart et al., 2008), uma vez que os dados a serem trabalhados emergem fundamentalmente – embora parcialmente – dos elementos que compõem tal conjunto.

Depois da aprovação dos instrumentos para a recolha de dados pelo Comité de Ética da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (anexo 1), um guião de apresentação (anexo 2) com os objetivos da investigação foi enviado para todos os municípios, tendo havido resposta de 12 municípios do total dos 53 municípios existentes no país. No quadro 5, apresentamos os municípios participantes da presente investigação por região, por província e por categoria.

*Quadro 5. Municípios participantes da investigação por região, por província e por categoria*

<b>Município</b>	<b>Região</b>	<b>Província</b>	<b>Categoria</b>
Nampula	Norte	Nampula	B
Ilha de Moçambique		Nampula	C
Nacala		Nampula	C
Pemba		Cabo Delgado	C
Beira	Centro	Sofala	B
Quelimane		Zambézia	C
Moatize		Tete	D
Chimoio		Manica	C
Gondola		Manica	D
Cidade de Maputo	Sul	Maputo Cidade	A
Manhiça		Maputo Província	D
Maxixe		Inhambane	D

O Ministério de Administração Estatal e Função Pública (MAEFP) classifica as áreas urbanas com base no desenvolvimento económico dos principais centros urbanos do país. Esta definição leva em consideração aspetos políticos, económicos, sociais, culturais, densidade de população, número e tipo de indústrias, grau de desenvolvimento de atividades de comércio, educação e saneamento.

Assim, as cidades e vilas urbanas são classificadas nos seguintes tipos: A, B, C e D. O tipo “A” inclui a capital do país, Maputo, o tipo “B” as capitais de província de Nampula e Beira e mais recentemente Matola, e o tipo “C” inclui todas as outras capitais de província bem como outras cidades. Os municípios do tipo “D” são as pequenas cidades (Assembleia da República de Moçambique, 1987).

## **1.2. Recolha dos dados**

Nesta investigação procedeu-se à análise dos documentos internacionais e nacionais *à priori*<sup>40</sup>, e durante a aplicação da entrevista e do questionário aos vereadores, diretores e coordenadores municipais do desporto, foram analisados os documentos de carácter local. A continuação descrevemos todo o processo de recolha dos dados, da construção, da validação e aplicação da entrevista e do questionário.

### **1.2.1. Entrevista**

A utilização da entrevista semiestruturada permite recolher um maior leque de informações dos sujeitos entrevistados (Silva & Menezes, 2005), já que a planificação deste instrumento é relativamente aberta e estimula o entrevistado a uma maior possibilidade de expressar outras ideias durante o processo, enriquecendo assim o discurso (Marconi & Lakatos, 2001).

O processo da elaboração do guião de entrevista foi sujeito aos pressupostos de validação da construção e do conteúdo definidos pela literatura (Bardin, 2014; Bogdan & Biklen, 2013; Flick, 2002; Marconi & Lakatos, 2001; Mattos, 2006; Quivy & Campenhoudt, 2008) e obedeceu aos seguintes procedimentos:

---

<sup>40</sup> Vide página 46, epígrafe da Regulamentação do desporto.

- I. **Categorização à *priori*<sup>41</sup> partindo da revisão da literatura** – depois duma leitura exhaustiva de estudos sobre as políticas públicas desportivas (Bayeux & Dupuis, 2003; Bloyce, 2003; Bravo & Silva, 2014; Carvalho, 1994; Carvalho & Alves, 2011; Correia, 2009; Donaldson et al., 2011; Gallardo & Gómez Jiménez, 2004; Green & Collins, 2008; Januário et al., 2009), foram definidas as categorias e subcategorias para a análise do nosso objeto de estudo, as quais serviram de base de orientação para encontrar soluções ao problema colocado e estabelecer as possíveis temáticas de discussão para a construção da entrevista.
- II. **Elaboração do primeiro guião de entrevista** – tendo em conta as categorias definidas, foi elaborado o primeiro guião de entrevista que posteriormente foi submetido para apreciação ao grupo de trabalho do *Laboratorio de Investigación en la Gestión de organizaciones e Instalaciones Deportivas (IGOID*. Foram sugeridas e incorporadas mais 5 questões no guião e posteriormente submetemos para avaliação a um corpo de peritos.
- III. **Avaliação por um corpo de peritos** – observadas as sugestões anteriores, o guião da entrevista foi submetido ao processo de avaliação pelo corpo de peritos para a correção, validação do conteúdo e verificação do grau de adequação das perguntas, sua clareza e ajuste aos objetivos da pesquisa. O corpo de peritos foi composto por seis profissionais, designadamente três doutores em *Ciências de la Actividad Física y el Deporte* de nacionalidade Espanhola, docentes na *Facultad de Deporte de la Universidad de Castilla-La Mancha*, dois doutores em Ciências do Desporto de nacionalidade Moçambicana, docentes na Faculdade de Educação Física e Desporto da Universidade Pedagógica de Moçambique e uma doutora em Ciências do Desporto, docente na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Estes profissionais têm mais de 10 anos de experiência na docência e investigação na área de Gestão do Desporto e nas Ciências do Desporto.

---

<sup>41</sup> Vide o modelo iconográfico, figura 1, página 8.

- IV. Contribuições do corpo de peritos** – terminada a revisão por parte dos peritos, recomendaram a utilização de uma linguagem simplificada na elaboração das questões da entrevista de forma a extrair informação detalhada aos entrevistados sem que se sintam pressionados e evitar perguntas que os incitassem à resposta. Após a introdução das alterações sugeridas pelo corpo de peritos a entrevista ficou composta por 34 perguntas e, foi realizada uma nova apreciação não tendo sido sugeridas alterações, passando para a fase do estudo piloto.
- V. Estudo-piloto** – o estudo piloto foi realizado no mês de junho com um ex-funcionário de alto cargo diretivo do Ministério da Juventude e Desporto, uma diretora provincial de desporto e um vereador municipal da juventude e desporto com o objetivo de verificar o grau de compreensibilidade, inteligibilidade e objetividade das questões, a adequação das respostas em função do estudo, assim como para o adestramento do entrevistador.
- VI. Análise dos resultados do estudo piloto pelos peritos** - após a realização do estudo piloto as entrevistas foram transcritas fielmente com apoio do *Express Scribe Transcription Software* v 4.01. (NCH Software © Canberra office in Australia) e submetidas à análise dos peritos para verificar a necessidade de alteração do guião. Após a apreciação pelos peritos, procedemos à correção daqueles aspetos que foram considerados mais problemáticos e de seguida delineamos o guião final da entrevista.
- VII. Delineamento do guião final da entrevista** - a versão final (anexo 3) do guião da entrevista resultou em 6 subcategorias de análise compostas por 34 perguntas como segue no quadro (6) abaixo;

Quadro 6. Subcategorias e número de perguntas por cada subcategoria

Subcategorias de Análise	Nº. de perguntas
Recursos humanos	4
Políticas desportivas	7
Oferta desportiva	6
Documentos legais e não legais	6
Instalações e equipamentos desportivos	5
Gestão financeira	6
Total	34

## **A. Aplicação da entrevista**

Esta é uma das fases cruciais para o sucesso da pesquisa, pois é onde o pesquisador objetiva a recolha de informações que permitam fazer inferência em relação ao problema investigado (Marconi & Lakatos, 2001), aqui foram asseguradas todas as condições prévias para a realização da entrevista tais como: (i) o estabelecimento do contato prévio; (ii) a marcação prévia da hora e local; (iii) assegurar-se que será recebido, bem como garantir ao entrevistado o sigilo de sua confidência e identidade (Schmidt, 2008).

Cumpridas todas as etapas anteriores, foi apresentado o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) aos entrevistados para proceder à sua leitura e assinatura (Aguirre, 2008), pois era fundamental que o entrevistado soubesse das consequências que podem advir da sua participação no estudo, assim como o que será feito com os dados recolhidos para que se garanta a efetividade e legitimidade do estudo (anexo 4).

Para facilitar o processo de investigação, sobretudo o processo da transcrição das informações recolhidas e para que esta fosse sistemática e verificável, todas as sessões das entrevistas foram registadas em gravação áudio digital num gravador *Philips*, modelo LFH0615, número de série VR12000034213.

### **1.2.2. Questionário**

Para complementar a recolha de informações que permitissem caracterizar os serviços desportivos municipais, assim como as ações desenvolvidas pelos municípios para a implementação de políticas desportivas, foi aplicado um questionário específico<sup>42</sup> aos diretores e coordenadores municipais do desporto. No total, foram analisadas 8 dimensões das 9 que compõem o instrumento (anexo 5), designadamente: (i) Criação dos serviços e orgânica; (ii) Recursos humanos; (iii) Gestão financeira; (iv) Equipamentos desportivos e gestão de serviço; (v) Oferta desportiva; (vi) Relação dos serviços com outras entidades; (vii) Gestão da informação e Comunicação; (viii) Desporto e meio ambiente.

---

<sup>42</sup> Vide Paípe et al. (2016). Public Sports Policies: A tool for characterization of municipal sports services in Mozambique. *International Journal Advances in Social Science and Humanities*, 4 (8), 36 - 46.



Para evitar falhas metodológicas durante o processo de preenchimento, o questionário foi preenchido no gabinete de trabalho dos diretores e coordenadores municipais do desporto na presença do investigador principal (Heinemann, 2003).

### **1.3. Procedimentos de análise**

As entrevistas foram transcritas fielmente com ajuda do *software Express Scribe Transcription Software v 4.01*. (NCH Software® Canberra office in Australia). Após a transcrição das entrevistas, foram contactados os entrevistados para que avaliassem o documento e, deste modo, para que reiterassem as suas respostas com a retirada ou acréscimo de alguma informação, permitindo assim a validação comunicacional das suas afirmações e conferir autenticidade na transcrição das entrevistas (Flick, 2009).

Para o tratamento das informações resultantes das entrevistas recorreremos à análise de conteúdo buscando interpretar o significado implícito nas informações recolhidas conforme a congruência com a teoria e os objetivos estabelecidos na pesquisa (Guerra, 2006; Mattos, 2006).

A codificação dos resultados das transcrições das entrevistas foi realizada mediante o programa informático para a análise qualitativa Atlas-Ti v6.0. (ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH. Berlin Germany). Este programa tem um caráter indutivo e tem como objetivo facilitar a análise de grande volume de informação textual, de arquivos de som, de imagem ou vídeo (Muñoz Justicia, 2005).

#### **1.3.1. Processo de codificação das transcrições das entrevistas**

A codificação consiste na transformação de um texto mediante regras precisas (Patton, 2002; Silverman, 2006). As principais regras que tivemos em conta durante este processo foram:

- Verificar a frequência de aparição das distintas unidades de contexto já que a sua importância cresce com a sua frequência de repetição;
- Analisar a intensidade da unidade de contexto pela sua forma implícita ou explícita de ser enunciada;

- A direccionalidade positiva ou negativa do código ou unidade;
- A ordem temporal de aparição, que supõe em muitos casos a importância que quer dar ao entrevistado;
- A presença simultânea de duas ou mais unidades de contexto em diferentes níveis de códigos ou categorias.

Com o intuito de minimizar o viés de interpretação dos dados, conferir maior rigor, consistência e objetividade à codificação, o processo foi realizado pelo investigador principal e por um segundo investigador separadamente (Armstrong et al., 1997; Burla et al., 2008; Denzin et al., 2006).

A avaliação intra-codificar incita que depois de codificar as transcrições das entrevistas seja repetida uma parte do processo para verificar a similaridade nos dois processos de codificação (Gibbs, 2008). Esta condição foi observada pelo investigador principal tendo sido realizada uma segunda codificação passados 30 dias depois da primeira codificação.

### **1.3.2. Tratamento estatístico dos dados do questionário**

Para a análise das informações procedentes do questionário foi utilizado o programa *SPSS (Statistical Package for Social Sciences)* versão 23 (*IBM Software® Company, United States*) para Windows, e foi analisada a estatística descritiva (frequência relativa e absoluta) em cada dimensão.

## **CAPITULO III. ESTUDOS EMPÍRICOS**



Neste capítulo apresentamos os cinco estudos empíricos realizados ao longo de nossa investigação que abriram caminho para o conhecimento das políticas desportivas em municípios de Moçambique. Os estudos realizados obedeceram às normas das revistas para as quais foram submetidas.

Devido à especificidade das revistas em relação ao número de palavras e de páginas, em cada estudo analisamos diferentes dimensões e subcategorias dos instrumentos utilizados para a recolha dos dados, com a exceção do estudo 1, que foi a base para a elaboração do questionário que a posterior foi utilizado para a recolha dos dados para os estudos subsequentes.

No estudo 2, as dimensões de criação dos serviços e de recursos humanos constituíram o foco principal. Aqui adensamos o nosso pensamento em relação à orgânica do setor do desporto e os recursos humanos envolvidos na prestação de serviços desportivos em cada município.

Em relação ao estudo 3 analisamos apenas a dimensão de desporto e meio ambiente, centrando nossa atenção nas ações levadas a cabo pelos municípios em relação às práticas desportivas e o meio ambiente, bem como a conservação do património desportivo local.

Na investigação 4, abordamos as seguintes dimensões do questionário: 1) gestão financeira; 2) equipamentos e gestão do serviço; 3) relacionamento com outras entidades; e 4) gestão da informação e comunicação. Em relação à entrevista analisamos as categorias de áreas estratégicas municipais nas subcategorias de: (i) Gestão financeira; (ii) Equipamentos desportivos; (iii) Políticas desportivas; e (v) Relacionamento com outras entidades. E a categoria de regulamentação do desporto na subcategoria documentos legais e não legais.

Já no estudo 5, tratamos dos modelos de intervenção politico-desportivo assumidos pelos municípios para o fomento da atividade física e desportiva a nível local. Neste foram utilizados os dados provenientes da categoria de desenvolvimento do desporto, nas subcategorias de: (i) Desporto para todos; e (ii) Desporto de elite, e os dados provenientes da subcategoria oferta desportiva da categoria áreas estratégicas municipais.



## **Estudo I. Public sports policies: A tool for characterization of municipal sports services in Mozambique**

**Paibe, Gustavo<sup>1</sup>, Ubago-Guisado, Esther<sup>2</sup>, Rodríguez-Cañamero, Sergio<sup>2</sup>, García-Unanue, Jorge<sup>3</sup>, Felipe, José Luis<sup>3</sup>, Gallardo, Leonor<sup>4</sup>, Carvalho, Maria José<sup>5</sup>**

*<sup>1</sup>PhD Student in Sport Sciences at the Faculty of Sport of the University of Porto. Member of the Research Centre in Education, Innovation and Intervention in Sport – CIFI2D, Porto, Portugal. Lecturer at the Pedagogical University of Mozambique. E-mail: [gustavopaibe@gmail.com](mailto:gustavopaibe@gmail.com);*

*<sup>2</sup>Sport Management Lab of the Faculty of Sport Sciences of the University of Castilla-La Mancha. Toledo, Spain*

*<sup>3</sup>Full Professor and researcher at European University, Madrid, Spain*

*<sup>4</sup>Full Professor at Faculty of Sport Sciences of the University of Castilla - La Mancha. Toledo, Spain.*

*<sup>5</sup>Auxiliary Professor at Faculty of Sport of the University of Porto. Effective member of Research Centre in Education, Innovation and Intervention in Sport – CIFI2D. Porto, Portugal.*

*Artigo publicado na Revista International  
Journal Advances in Social Science and Humanities, 2016, 4(8), 36 – 46*





## **Abstract**

Over the past 40 years, the municipalities have been the main promoters of sport development in several parts of the world. They were also crucial in the definition of sport policies with actions focused on the promotion of healthy lifestyles through physical activity and sport practice for all sectors of society. Nevertheless, in the municipalities of Mozambique, the intervention in sport is a relatively new activity. Researches in these fields are very rare, so it is urgent to proceed with disaggregated studies on sport reality in municipalities of Mozambique. The aim of this study was to design and validate a specific tool for characterization of municipal sports services. For this purpose, an *ad hoc* instrument based on a previous literature review was designed and submitted to validation process by academic experts. After the instrument obtained a positive evaluation, a pilot study was conducted. Forty-one items, divided into nine dimensions, compose the final version. The instrument showed a good validity indices ( $V$  of Aiken = 0.85), and reliability ( $W$  of Kendall = 0.82). The tool will help and guide policy makers for best practices in sport programs in their municipalities, since it provides feedback about the overall development of sport services and identifies which resources they have and which are needed in each municipality to ensure that all activities can successfully deliver and respond to the demands of the citizens. The final tool was named *FerCasDemuP*.

**Keywords:** Sport policies, Municipal sport services, Municipalities, Designed and evaluation, Instrument



## **Introduction**

The municipalities have an important role in development of sport, because they are boosters of sports policies at local level, they are close to the citizens and know the local sport reality [12, 16, 19, 25]. Thereby, the increased interest of the population in physical activity and sport practice as part of their lifestyle requires governments, whether central or local, to delimit sports policies centred on improving quality of life of the citizens.

The strategy adopted by developed countries to respond to this demand has been the development of sports policies and programs based on international recommendations, in good practices for health promotion through physical activity and sport [21, 22, 52]. The municipalities, together with central Government, are main promoters and organizers of these activities.

Regarding developing countries, distinct reality were found; municipalities are mere repeaters of the programs defined at central level, without due observance of the local reality and context. Associated to this, the process of municipalities' creation in Mozambique is relatively recent, and the services offered present deficiencies, in particular the sports services [6].

In a meticulous analysis about municipal sport policies in Mozambique, some studies found [37, 39, 41] were performed in two southern municipalities and one in the centre of the country. They present a general characterization of sport policies carried out by the municipalities.

These studies applied instruments validated in other contexts and realities. There has been no tool validated in Mozambique, which allows studying the reality of the municipalities sport services, while taking into account its characteristics and the local context.

Thus, there is a need to create a tool that allows characterization of municipal sports services in Mozambique, taking into account the context and local reality. To this end, it is pertinent that the tool amasses a series of indicators to make possible an in-depth analysis about the deployment and organization, programs, as well as sports and physical activities offered in municipal sports services.

For those reasons, the aim of this study was to design and validate a tool for characterization of municipal sports services and sport policies undertaken to promote physical activity practice and sport development at the local level.

As set out by Gutierrez [30], one of the key issues in the study of sports policies is the need to qualify the political action in its ability to provide adequate and quality responses to the demands of the population. This requires knowing the sports reality, needs of the population, existing structures and the potential of sports sector in each region to invest adequately in sports services.

Therefore, the decision makers need to have knowledge about sports in order to discern which sports activities or sport disciplines can be offered in each region [8].

Thus, a review of the literature was conducted in order to develop a tool that would allow policy makers set sports policies based on local reality.

Researches about municipal sports services or municipalities sport policies, [5, 9, 11, 13, 14, 23, 31-33, 35] focus on human resources, financial resources, organizational culture, sports facilities management, relationship with other organizations, sport and sustainability, sporting opportunities, creation and evolution of services, information management, service management, quality of services, and sports policies.

After a thorough literature review, the following 10 dimensions were selected to integrate the tool: 1) Creation of the services; 2) Human resources; 3) Economic resources; 4) Sports facilities; 5) Management of the service; 6) Municipal sports offer; 7) Organizational culture; 8) Relationship with other entities; 9) Information and communication management; 10) Sport and environment. These dimensions have been submitted to the evaluation and validation process in three phases, which we describe below.

## **Methods**

The research purpose of this study required a methodology, which was multidisciplinary in approach and essentially inductive. The mix of research

methodologies chosen was necessary in order to determine the dimensions of the questionnaire, followed by identification of items for each dimension.

In order to achieve this objective, a systematic and progressive approach was developed, involving a focus group, high-ranking officials from the Ministry of Youth and Sport, academic experts and a pilot study carried out with municipal directors from municipalities of Mozambique [10, 29, 34].

The ethical council of the Faculty of Sport of the University of Porto approved the research protocol with process number **CEFADE 05.2015**.

#### *Design of the tool*

After selecting the dimensions, the following sequence of research phases occurred:

**Phase one:** focus group research. The focus group was held with members Sport Management Lab of the Faculty of Sport Sciences of the University of Castilla-La Mancha, Toledo, Spain. The purpose of the focus group was; first, to analyse the importance of the dimensions for the questionnaire; second, to set out the items that will constitute these dimensions; and third, the hierarchical order in which they would be organized.

The group was briefed with findings of the literature and given the opportunity to debate the philosophy of whether or not it was reasonable to integrate the questionnaire.

The group was also asked to place the dimensions in hierarchical order. In addition, they were asked to identify the items that would integrate the dimensions. The group met twice per week over three months in order to refine the constituent items of the dimensions and a primary document.

The primary document was composed by 41 items distributed in 10 dimensions: "Creation of the services; Human resources; Economic resources; Sports facilities; Management of the service; Municipal sports offer; Organizational culture; Relationship with other entities; Information and communication management; Sport and environment".

Following the methodology proposed in other researches, [4, 17, 43, 46] and in order to verify if the dimensions had an impact in characterization of municipal sports services, the document was submitted to high-ranking officials of Ministry of Youth and Sport familiar with national sport organization and other key activities undertaken in Mozambique.

**Phase two:** analyses by high-ranking officials. The second phase of the research was to submit the first document to high-ranking officials of the Ministry of Youth and Sport to further examine and refine the dimensions and its items prepared by previous focus group. Once again, it was asked the officials to add to the list or adjust the order as they saw fit. Due to the distance, the document was sent by email.

After the first document was analysed by the officials, it was recommended to change the name of the *economic resources dimension* to *financial management*, and to unify the dimensions of *sport facilities* with *management of the service*, as approaching these two dimensions separately could be redundant. The new dimension was designated, '*Sports facilities and management*', and the document turned into nine analysis dimensions.

At the end of both phases, we summarized the evidence obtained from the focus group and the officials from the Ministry to refine the list in order to assess which dimensions and items would precede or follow other, as shown in Table 1.

Table 1: Order of dimensions and its items

Dimensions	Items
Creation of the services	Initial name
	Year of creation
	Constitution
	Current name
	Most appropriate name
Human resources	Efficiency of the services
	Academic level
	Sport training
	Internal employees
	External collaborators
Organizational culture	Contract type
	Internal structure
	Satisfaction survey
	Local strategic plan

	Evaluation
Relation with other entities	Cooperation Collective projects Protocols Technical support
Sport facilities and management	Facilities charter Utilization Accessibility Management
Municipal sport offer	Sports programs Sports event Offer diversity Sporting disciplines Demand and supply
Financial Management	Budget for sport Support to associative movement Investment Expenses
Information management and communication	Database Website Section for sport Advertising and Marketing Information dissemination points
Sport and environment	Preserving plan of environment Conservation sporting patrimony Walking routes Environmental guide

After this, the final document was sent to the sport academics experts, in order to continue with the validation process as recommended by literature [10, 24, 38, 54]. The experts profile is described in Table 2.

Table 2. Experts profile

Experts	4 University lectures, researchers in management and sport organizations, public and private facilities; 1 University lecturer, researcher and consultant in public sport policy.
Gender	2 women 3 Men
Nationality	3 Spanish 2 Portuguese
Professional profile	University lectures, PhD in Physical Activity and Health, and PhD in Sport Sciences, more than 10 years of experience in sports management, as well as in the direction of public and private sports entities. Large experience in research and accredited in research centres with prestige.
Total	5

The selection of the expert group followed criteria suggested by literature [20, 47, 54]: i) Experience in issuing criteria and evidence based on decision-making and expertise (academic degree, research and publications, experience and awards); ii) Reputation in the academic community, and; iii) Availability and motivation to participate in the validation process.

For the validation process, a systematic process organized in five steps was followed: apparent or logical validity, content validity, criterion validity, construct validity and reliability of the instrument, as recommended by literature [10, 18, 20, 26, 46].

Academic experts evaluated each dimension (including question and the possible answers) three times with a Likert scale of 5 points, from 0 = Item strongly disapproved up to 4 = Item strongly approved.

#### *Validation process*

In order to be considered valid, a questionnaire should be: a) reliable; b) able to detect and measure changes; c) simple and acceptable by the respondents and other researchers; d) suitable for measuring the phenomenon that aims to study and, e) reflect the theory under the phenomenon studied [20]. These properties are summarized in two properties: reliability and validity [26, 46].

After the validation process by academic experts, a pilot study was carried out. The aim of pilot study was to test the validity of the tool, to estimate response rate, to test the questionnaire wording and sequencing as well as to verify the plainness of its language [46, 54].

The questionnaire was applied face-to-face in the municipalities of Dondo, Inhambane and Xai-Xai, with three directors of municipal sports services. All of them were male, aged between 34 to 42 years, and with over 5 years of experience. The general characteristics of the municipalities are presented in Table 3.

Table 3. General characteristics of the municipalities

<b>Name</b>	<b>Population</b>	<b>Density km<sup>2</sup></b>	<b>Category</b>	<b>Province</b>
Dondo	71 644	175	D	Sofala



Inhambane	72 508	371.7	C	Inhambane
Xai - Xai	121 068	895.5	C	Gaza

The pilot study was conducted in June 2015. Findings of pilot study indicate no need to change any dimension or item of the questionnaire.

### *Data analysis*

Content validity was calculated using the mean scores attributed by academic experts [20] and the test of *V of Aiken* [36, 40] according to the methodology described by Gómez, Sainz de Baranda, Ortega, Contreras and Olmedilla [29].

The index of concordance was calculated with non-parametric test *W of Kendall* during three moments of evaluation, ensuring internal consistency of the questionnaire. It was sought control and minimization of possible bias throughout all process with support of software *IBM SPSS v 21.0 (IBM Software Company, US)*. The significance level was 0.05%.

## **Results**

Once the focus group and the officials from the Ministry of Youth and Sport approved the instrument, it was submitted for evaluation and validation process by academic experts on three different occasions.

The results are presented in Table 4. The evaluation of each dimension was given in *Likert* scale of 5 points. The average and the *V of Aiken* were subsequently calculated during its development to ensure the validity.

Table 4. Results of evaluation by experts

Dimensions	First evaluation		Second evaluation		Final version	
	M	V. Aiken	M	V. Aiken	M	V. Aiken
Creation of the services	2.6	0.65	4	1	4	1
Human resources	1.8	0.45	3.6	0.90	3.8	0.95
Financial management	2.8	0.70	3.6	0.90	3.8	0.95
Sports facilities and management	2.8	0.70	4	1	4	1
Municipal sports offer	2.8	0.70	3.8	0.95	4	1
Organizational culture	2.4	0.60	3.6	0.90	3.8	0.95
Relationship with other entities	2.4	0.60	3.6	0.90	4	1

Information management and communication	2.8	0.70	3.8	0.95	4	1
Sport and the environment	2.8	0.70	3.6	0.90	4	1

In the first evaluation, the dimensions had an average of 2.57 scores. It is equivalent to a rate of 0.64 in the table of critical values of *Aiken* [1] with suggestions to improve the questions.

In the second evaluation of the questionnaire, there was significant improvement in the scores assigned to the dimensions, obtaining an overall average of 3.73, equal to 0.93 in table of critical values of *Aiken* [2].

Even with a high level in this evaluation, a perfect agreement between academic experts was not achieved, because suggestions were given in most questions of the dimensions. The exceptions were the dimensions *Creation of the services* and *Sports facilities and management*, which reached the maximum score.

Once assimilated the suggestions made by experts, we sent the questionnaire by email for new evaluation. It ended up being the final version of the tool, as all dimensions were accepted without suggestions and an index of agreement between 0.95 -1.00.

Besides evaluating the dimensions, some questions regarding to general structure, order and relevance of dimensions, degree of interrelation, and language used, were also evaluated in three different occasions, as shown in Table 5. The evaluation of each question also was given in a *Likert* scale of 5 points. Then, the average values of each question was determined to calculate *V of Aiken*.

Table 5. General questions in relation to the questionnaire

Questions	First evaluation		Second evaluation		Final Version	
	M	V. Aiken	M	V. Aiken	M	V. Aiken
General structure	2.6	0.65	3.8	0.95	4	1
Relevance and order of dimensions	2.8	0.70	3.8	0.95	4	1
Degree of interrelation	3	0.75	4	1	4	1
Language used	2.4	0.60	3.4	0.85	4	1

A careful analysis of the table above shows that in the first evaluation of general questions the overall mean was 2.7, equivalent to 0.65 in the table of critical values of Aiken [1].

However, and taking into account the observations made by the experts, the averages were increasing from one evaluation to another, and a perfect agreement was obtained in the third evaluation, with Aiken index reaching the highest score in all questions [40].

Despite the high index of agreement, it was relevant to calculate the degree of agreement among experts throughout all process of evaluation and validation of the construct, since this process is very subjective [3, 7].

So, in order to determine the degree of agreement among experts and provide greater reliability to the validation process, it was calculated the index of concordance W of Kendall during the three moments of evaluation. This ensured the internal consistency of the questionnaire, while seeking to control and to minimize a bias throughout all process.

With the level of significance in 0.05, the results of W of Kendall varied from 0.65 to 1, as presented in the table 6. For each dimension, the sig was statistically significant.

Table 6. Kendall's W test

<b>Dimensions</b>	<b>Descriptive Statistics</b>	<b>W of Kendall</b>	<b>Sig.</b>
Creation of the services	M1 = 2.6 ± 0.55 M2 = 4.0 ± 0 M3 = 4.0 ± 0	1	0.007
Human resources	M1 = 1.8 ± 0.84 M2 = 3.6 ± 0.55 M3 = 3.8 ± 0.45	0.85	0.015
Financial management	M1 = 2.6 ± 0.55 M2 = 3.6 ± 0.55 M3 = 3.8 ± 0.45	0.65	0.039
Sports facilities and management	M1 = 2.8 ± 0.45 M2 = 4 ± 0 M3 = 4 ± 0	1	0.007

Municipal sports offer	M1 = $2.8 \pm 0.45$ M2 = $3.8 \pm 0.45$ M3 = $4 \pm 0$	0.84	0.015
Organizational culture	M1 = $2.4 \pm 0.90$ M2 = $3.6 \pm 0.55$ M3 = $3.8 \pm 0.45$	0.71	0.028
Relationship with other entities	M1 = $2.4 \pm 0.55$ M2 = $3.6 \pm 0.55$ M3 = $4 \pm 0$	0.84	0.015
Information management and communication	M1 = $2.8 \pm 0.84$ M2 = $3.8 \pm 0.55$ M3 = $4 \pm 0$	0.75	0.023
Sport and the environment	M1 = $2.8 \pm 0.45$ M2 = $3.6 \pm 0.55$ M3 = $4 \pm 0$	0.76	0.022

Analysing the table above, we verify that the coefficient of W of Kendall varies from 0.65 to 1. The dimensions of financial management, information management and communication, organizational culture, sports and environment, present relatively low indices of agreements.

Despite these values, it does not mean that there is no agreement among experts. It is likely to obtain extreme values in all dimensions during the validation process, when we evaluate the index of agreements from experts [38, 49, 53].

Observing the sig in all dimensions, we note that it was less than the fixed significance level. From this, it is reasonable to assume that there was agreement among experts in all process of evaluation and validation of the questionnaire. Thus, we reject the null hypothesis, which states that during the process of evaluation and validation, there was no agreement among experts.

## **Discussion**

As previously mentioned, the aim of this research was to design and validate a tool for characterization of municipal sports services and sport policies undertaken for promoting physical activity practice and sport development at the municipalities of Mozambique.

The design of the questionnaire is not an easy task and all attempts to improve validity and reliability of the instrument might be insufficient [20]. In this sense, using focus groups, officials from the Ministry and academic experts during the design and validation processes of the content of the tool brought a satisfactory result, which allowed improving its quality and validity in all phases of evaluation [15].

The results obtained through this experience are a clear example that the methodology applied was useful for ensuring viability of the instrument, as the use of experts' consensus regarding the dimensions and their relevance allowed to answer the goals defined [27, 43].

As observed in Table 6, the experts participating in the validation process agreed across all phases in the dimensions selected – concerning their designations and the fundamental features that allow a deep characterization of municipal sports [26].

In other hand, we can affirm that the content has high validity. The decisions of experts were increasingly determinant in different phases, noting a significant increase of the average and the validity index of V of Aiken at all dimensions as well as in its structure, relationship between dimensions and its language [18, 28].

Taking into account the results of the pilot study, the goal was achieved and it resulted in a flexible and practical instrument in its applicability.

This tool is available to directors and municipal councillors, and it will allow to make a diagnosis regarding the reality of sports, the programs and the sport policies adopted at the municipalities [28]. The success of these activities

depends largely on the satisfaction of citizens and the results achieved in promoting physical activity and sports practice [24].

The definitive tool showed high average of the evaluations from the experts ( $\geq 4.8$  on a scale of 5 points) and a great validity coefficient ( $\geq 90$ ) in all dimensions in the table of critical values of Aiken [36, 40]. A good correlation coefficient (Kendall's  $W \geq 60$ ) in all dimensions supported it to be a good tool for application [7].

These values demonstrate adequate reliability and validity indices of the tool. It can be used to analyse and characterize a municipal sports service, as well as launched and existing sports policies programs, and it becomes possible to draw comparisons between the different municipalities of Mozambique.

## **Conclusions**

Literature review shows that the policy makers should have knowledge about their municipalities regarding to human resources, organizational culture, relation with other entities, sport facilities and management, municipal sport offer, financial management, information management and communication, sport and environment. This allows a plotting of the sports realities and a proper definition of programs and activities plans to local residents.

The participation of a focus group, officials from the Ministry of Youth and Sport and academic experts was decisive during the entire process. It improved the suitability of the dimensions to characterize municipal sports services, as well as the actions taken by municipalities of Mozambique to implement sports policies.

In relation to the reliability of the validation process, the  $W$  of Kendall test showed a significant correlation with the  $V$  of Aiken, since the two tests showed high levels of validity ( $V$  de Aiken = 0.85 e  $W$  de Kendall = 0.82) during the process of construct validation.

After the process, we conclude that the questionnaire is a valid and reliable tool for characterization of municipal sports services in Mozambique and it can be used in the future for national and international studies oriented to study municipal

sports services, while taking into account the local context and its evolution. The official name of the tool is *FerCasDemup*.

### **Practical implications of the research**

This research has formed the basis of a diagnostic tool that has been developed to help analyse the internal and external states of the municipal sport services in terms of their development across the nine dimensions. The intention is that this analysis helps policy makers and directors to make decisions about whether it is appropriate to deliver programmes based on local sports reality.

An analysis of the gap between what the municipality have, and what is required for successful delivery of programme will enable to determine the needs before a decision is made to proceed with selected programmes.

Consideration of the literature [42, 44, 45, 48, 50, 51] set out the evidence that the success of any organization depends on following four performance scopes that involve all dimensions of the tool:

Administration: comprising rules and regulations, management, governance, structure, staffing, operations, communication and strategic planning.

Physical resources: including management of the facilities and equipment for competitions, recreation and play.

Financial management: specific budget to sport, including income from sponsorship and marketing, support to the local clubs, associations and all initiatives to develop sport.

Human resources: academic level, sport training and incentives, degree of specialisation, staff and management, and participation in sport at local, regional and national level.

The advantage of this tool is that it can immediately provide feedback to the policy makers on the overall development of the sport services in their municipalities. There is a need to understand the levels of development of each municipality to ensure that all can successfully deliver the activities and if they answers the citizens' needs.

As noted above, this tool identifies the gap between what the municipalities currently have in place and what they need to deliver efficiently their programs and services. This informs the planning process and allows policy makers to devise and implement plans, which further develop those areas where gaps can be found between what they have and what is required. This will improve organizational capacity, leading to more efficient and better development of physical activity and sport practice programs.

## **References**

1. Aiken LR (1980). Content validity and reliability of single items or questionnaires. *Educational and Psychological Measurement* 40,(4): 955-959.
2. Aiken LR (1985). Three coefficients for analyzing the reliability and validity of ratings. *Educational and psychological measurement* 45,(1): 131-142.
3. Aiken LR (2003). *Tests psicológicos y evaluación*. 11 ed. Pearson Educación, México. p. 1 - 529
4. Anguera Argilaga MT, Arnau J, Ato M, Martínez R, Pascual J, Vallejo G (1995). *Métodos de investigación en psicología*. Síntesis, Madrid. p. 179-194
5. Arboledas Garcia D, Puig i Barata N (2012). Análisis comparativo de los servicios deportivos municipales de Andalucía y Cataluña. *International Journal of Sport Science* 8,(29): 223-244.
6. Associação Nacional dos Municípios de Moçambique (2008). *Desenvolvimento Municipal em Moçambique. Lições da primeira década*. Associação Nacional dos Municípios de Moçambique, Maputo. p. 1-370
7. Ato M, Benavente A, López JJ (2006). Análisis comparativo de tres enfoques para evaluar el acuerdo entre observadores. *Psicothema* 18,(3): 638-645.
8. Bayle E, Robinson L (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European sport management quarterly* 7,(3): 249-268.



9. Bergeron K, Lévesque L (2012). Government policies for active community design in Ontario: Challenges to achieving collaboration between five ministries. *Canadian Journal of Urban Research*. 29-54.
10. Bernabé Valero G, García Alandete J, Gallego Pérez JF (2014). Construcción de un cuestionario para la evaluación de la gratitud: el Cuestionario de Gratitud - 20 items (G-20). *Anales de Psicología* 30,(1): 278-286.
11. Burillo Naranjo P, Sánchez Fernández P, Dorado Dorado A, Gallardo L (2012). Global customer satisfaction and its components in local sports services: A discriminant analysis. *Journal of Sports Economics & Management* 2,(1): 16-33.
12. Carvalho MJ, Resende C, Cirac M, Costa J. Desporto, política e direito: Do passado e da atualidade. Enfoque nas autarquias locais. In: Bento J, Constantino J, editors. (2012) *Desporto e Municípios: Políticas, práticas e programas. Visão e Contextos, Edições e Representações*, Lisboa. p. 39 - 71
13. Carvalho PG, Alves AA (2011). How can we get to know local governance of sports? – A case study in a lagged region. *Journal of Physical Education and Sport* 11,(2): 194 -199.
14. Castillo AD, Sarmiento OL, Reis RS, Brownson RC (2011). Translating evidence to policy: urban interventions and physical activity promotion in Bogotá, Colombia and Curitiba, Brazil. *Translational behavioral medicine* 1,(2): 350-360.
15. Castillo Viera E, Abad Robles MT, Fuentes-Guerra FJG, Robles Rodríguez J (2012). Diseño de un cuestionario sobre hábitos de actividad física y estilo de vida a partir del método Delphi. *E-balonmano com: Revista de Ciencias del Deporte* 8,(1): 51-66.
16. Constantino JM (1999). *Desporto, política e autarquias*. Livros Horizonte, Lisboa. p. 1 - 144
17. Creswell JW (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4th ed. Sage publications, London. p. 1 - 182
18. Deville CW (1996). An empirical link of content and construct validity evidence. *Applied Psychological Measurement* 20: 127-139.

- 19.** Donaldson A, Leggett S, Finch CF (2011). Sports policy development and implementation in context: Researching and understanding the perceptions of community end-users. *International Review for the Sociology of Sport* 47,(6): 743 - 760.
- 20.** Escobar Pérez J, Cuervo Martínez A (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en medición* 6: 27-36.
- 21.** European Commission (1992). *European Sports Charter*.
- 22.** European Commission (2007). *White book on sport*. Office for official publications of the European Communities, Luxemburgo. p. 21
- 23.** Gallardo L (2002). Características generales de los servicios deportivos municipales en Castilla-La Mancha. *Motricidad: Revista de ciencias de la actividad física y del deporte*.(9): 165-191.
- 24.** Gallardo L, Garcia Tascon M, Burillo Naranjo P (2008). New sports management software: A needs analysis by a panel of Spanish experts. *International Journal of Information Management* 28,(4): 235-245.
- 25.** Gallardo L, Gómez Jiménez A (2004). *La Gestión de los servicios deportivos municipales. Vías para la excelencia*. INDE Publicaciones, Barcelona. p. 154.
- 26.** García Yébenes Prous MJ, Rodríguez Salvanés F, Carmona Ortells L (2008). Validación de cuestionarios. *Reumatología clínica* 5,(4): 171-177.
- 27.** Gil Gómez de Liaño B, Pascual Ezama D (2012). La metodología Delphi como técnica de estudio de la validez de contenido. *anales de psicología* 28,(3): 1011-1020.
- 28.** Glazer DD (2009). Development and preliminary validation of the Injury-Psychological Readiness to Return to Sport (I-PRRS) Scale. *Journal of athletic training* 44: 185 -189.
- 29.** Gómez P, Sainz de Baranda P, Ortega E, Contreras O, Olmedilla A (2014). Diseño y validación de un cuestionario sobre la percepción del deportista respecto a su reincorporación al entrenamiento tras una lesión. *Revista de Psicología del Deporte* 23,(2): 479-487.

- 30.** Gutierrez CAS. Políticas públicas de esporte e lazer e a construção do conhecimento. In: Tondin G, Vidal JR, Feix E, editors. (2014) Esporte e Lazer no Brasil: Divisão de responsabilidades entre os entes federativos. Secretaria Estadual do Esporte e do Lazer: Fundação de Esporte e Lazer do RS, Porto Alegre. p. 100 - 112.
- 31.** Houlihan B (2012). Sport policy convergence: A framework for analysis. *European Sport Management Quarterly* 12,(2): 111-135.
- 32.** Januário C, Sarmento P, Carvalho MJ (2009). Políticas públicas desportivas: Avaliação do nível de execução e eficácia nos municípios da Área Metropolitana do Porto. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto* 9,(2): 26-32.
- 33.** Kokolakis T, Lera López F, Castellanos P (2014). Regional differences in sports participation: The case of local authorities in England. *International Journal of Sport Finance* 9,(2): 149-171.
- 34.** Krueger RA, Casey MA (2014). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage publications.
- 35.** Leber R (2012). Municipalities as sports multipliers. *Journal of Social Sciences* 8,(1): 29-32.
- 36.** Merino Soto C, Livia Segovia J (2009). Intervalos de confianza asimétricos para el índice la validez de contenido: Un programa Visual Basic para la V de Aiken. *Anales de psicología* 21,(1): 169 - 171.
- 37.** Nhabomba HM. Levantamento, análise e prospetiva do desporto no concelho municipal da Cidade de Inhambane – Moçambique, 2009 a 2012. Lisboa: H. M. Nhabomba; 2013.
- 38.** Oppenheim AN (2000). *Questinnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement*. Continuum, London. p. 1 - 312.
- 39.** Paipe G. Políticas públicas desportivas e gestão do desporto municipal: Estudo do caso do município da Cidade da Beira, Moçambique. Porto: Gustavo Paipe; 2013.

- 40.** Penfield RD, Giacobbi JPR (2004). Applying a Score Confidence Interval to Aiken's Item Content-Relevance Index. *Measurement in Physical Education & Exercise Science* 8,(4): 213-225.
- 41.** Ribeiro ER. Reflexão sobre a política desportiva em Moçambique: Diagnóstico sobre as instalações desportivas da cidade de Maputo. Campinas: E. R. Ribeiro; 1999.
- 42.** Robinson L, Chelladurai P, Bodet G, Downward P, Editors. (2013) Contemporary issues in the performance of sport organizations. Routledge Handbook of Sport Management, London.
- 43.** Robinson L, Minikin B (2011). Developing strategic capacity in Olympic sport organisations. *Sport, Business and Management: An International Journal* 1,(3): 219-233.
- 44.** Robinson L, Taylor P (2003). The performance of local authority sports halls and swimming pools in England. *Managing Leisure* 8,(1): 1-16.
- 45.** Shilbury D, Ferkins L, Smythe L (2013). Sport governance encounters: Insights from lived experiences. *Sport Management Review* 16,(3): 349-363.
- 46.** Sirakaya-Turk E, Uysal M, Hammitt W, Vaske J. Survey research: Sampling and questionnaire design. In: Sirakaya-Turk E, Uysal M, Hammitt W, Vaske J, editors. (2011) *Research methods for Leisure, Recreation and Tourism*. CABI, Wallingford, UK. p. 94 - 113.
- 47.** Skjong R, Wentworth B. Expert Judgement and risk perception. *Det Norske Veritas* [Internet]. 2000 23 de março de 2015; 01-IL-47:[1 - 8 pp.].
- 48.** Sotiriadou P, Brouwers J, De Bosscher V. High performance development pathways. In: Sharry E, Schlenker N, Philips P, editors. (2016) *Managing Sport Development: An International Approach*. Routledge: Francis & Taylor Group, London and New York. p. 63.
- 49.** Sperber AD (2004). Translation and validation of study instruments for cross-cultural research. *Gastroenterology* 126: S124-S128.

- 50.** Taylor T, Doherty A, McGraw P (2015). Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective. Routledge, New York. p. 1 - 229
- 51.** Truyens J, De Bosscher V, Sotiriadou P, Heyndels B, Westerbeek H (2015). A method to evaluate countries' organisational capacity: A four country comparison in athletics. Sport Management Review.(XXX): xxx-xxx (IN PRESS).
- 52.** United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (1978). International Charter of Physical Education, Physical Activity and Sport. 'Resolution 3/31/2 adopted by the General Conference at its twentieth session' in Vendôme Updated at the 38th UNESCO General Assembly in November 2015.
- 53.** Utkin LV (2006). A method for processing the unreliable expert judgments about parameters of probability distributions. European Journal of Operational Research 175,(1): 385-398.
- 54.** Veal AJ, Darcy S (2014). Research methods in sport studies and sport management. A practical Guide. Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York. P. 1 - 500.



## **Estudo II. Public sport policies: Organizational structure and human resources in municipalities of Mozambique**

**Paipe, Gustavo<sup>1</sup>, Ubago-Guisado, Esther<sup>2</sup>, Rodríguez-Cañamero, Sergio<sup>2</sup>, García-Unanue, Jorge<sup>3</sup>, Felipe, José Luis<sup>3</sup>, Gallardo, Leonor<sup>4</sup>, Carvalho, Maria José<sup>5</sup>**

*<sup>1</sup>PhD Student in Sport Sciences at the Faculty of Sport of the University of Porto. Member of the Research Centre in Education, Innovation and Intervention in Sport – CIFI2D, Porto, Portugal. Lecturer at the Pedagogical University of Mozambique. E-mail: [gustavopaibe@gmail.com](mailto:gustavopaibe@gmail.com);*

*<sup>2</sup>Sport Management Lab of the Faculty of Sport Sciences of the University of Castilla-La Mancha. Toledo, Spain*

*<sup>3</sup>Full Professor and researcher at European University, Madrid, Spain*

*<sup>4</sup>Full Professor at Faculty of Sport Sciences of the University of Castilla - La Mancha. Toledo, Spain.*

*<sup>5</sup>Auxiliary Professor at Faculty of Sport of the University of Porto. Effective member of Research Centre in Education, Innovation and Intervention in Sport – CIFI2D. Porto, Portugal.*

*Artigo submetido à Revista Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics em 10 de maio de 2016 encontrando-se na fase de revisão.*





## **Abstract**

Municipalities have an important role in the provision of sports services for citizens. Imperatively, qualified human resources is a fundamental requirement for success in the programmes offered. The aim of this study was to analyse the creation of the services, the organizational structure and human resources in municipalities of Mozambique. Data collection was accomplished by using a semi-structured interview directed to councillors and a questionnaire to sport directors. It was applied a content analysis and descriptive statistics analysis for the results. The results indicated that 91.7% of the municipalities were created in 1998 and 8.3% in 2008. On the other hand, the perceived services efficiency in general was considered as regular. Regarding human resources, the large majority (75%) of the employees do not have qualification in sport training. This indicates that training in leadership; policy formulation; general management; strategic planning; public relations; legal aspects and sport law; sport marketing; programme planning and accounting is required.

**Keywords:** municipalities' creation, employees, qualification, sport training, efficiency.



## **Introduction**

The interest in sports practice along the 20<sup>th</sup> century has gained an important social significance, especially in developed societies. Several forms of participation in this social space have emerged (Shilbury, Sotiriadou, and Green 2008). Sport, as a cultural habit, has no longer been practiced just by the aristocracy – who ensured its reproduction through the school institutions. It became a practice of the working classes belonging to associations formed to host and develop regular sports practice (Marivoet 1997).

The social involvement of classes with less economic and cultural resources brought new attitudes and values (Hoye and Nicholson 2009). This idea was supported in the recognized qualities of sport practice: its ability to contribute to the well-being (Bento and Bento 2010) and comprehended as a powerful vehicle for the return to Nature in an increasingly urbanized society (Sérgio 2001).

Today we are experiencing lifestyles from the globalization phenomenon. Nowadays, we have access to practices that are carried out in other countries and in different cultural contexts that allow us to assemble rich and valuable experiences (Prista 2012). These experiences, provide the awareness of different realities and needs (Pereira 2009) inducing an adequate answer from public authorities, either central, regional or local.

The operationalization of possible solutions to this demand is a challenging task. However, with the creation of legislative documents associated to sports practice, a growing political attention to the sports offer is revealed in Mozambique. This evolves exclusively different levels of participation and involvement of practitioners, technicians and leaders in the domain of public and private organizations.

In developed countries, the opportunities that are offered to the practice of sports are higher compared to those exhibited by developing countries. Africa is a continent where most of the countries have a low human development index and most of the population lives mainly based on subsistence activities, lacking of means and effective monitoring conditions of calamities, such as droughts and cyclical floods. Sports activities do not constitute a priority and are not a subject

of highlight (Nhantumbo et al. 2006). The health services are confronted with the pursuit for solutions to problems of nutrition as well as endemic diseases/contagious constraints (World Health Organization 1990).

Moreover, the increasing urbanization of African societies,<sup>43</sup> the accelerated adoption of habits of industrialized countries and, in some cases, the improvement of hygienic conditions (Alwan and Modell 2003) have increased the sedentary lifestyle. This leads to associated hypokinetic diseases, which begins to worry the health authorities (Prista 2012), requiring the development of intervention programmes and definition of appropriate public policies.

In this regard, Mozambique is dealing with problems that underpin its interest in sport, with orders and legal regulations. Official documents are prepared and promulgated, making sport an object of public policy. Nevertheless, Mozambique is a developing country, consequently, presents a faulty public policy (*typical of this kind of countries*) where education system, health and housing, among others, are not the most appropriate (Chappell and Seifu 2000), and this indirectly influences the national sports system.

It is in this perspective that municipalities, as entities of Government that are closest to the citizens, have fundamental duties and responsibilities for the achievement of the Mission of State. This mission pretends to serve the citizens and organizations, provide good answers to aspirations, needs and motivations, and contribute to the improvement of a quality life through definition of policies and provision of sports services that promote healthier lifestyles (Gallardo and Gómez Jiménez 2004, Pereira 2009).

In this research, a dual approach was used. First, to analyse the creation of the services and organizational structure on the other hand, to examine the human resources available for responding to challenges placed by new demands of physical activity and sports practice in municipalities of Mozambique. The understanding of these scopes will allow a diagnosis of reality of sport in the

---

<sup>43</sup> UNFPA - United Nation Population Fund (2015). State of world population 2015. *Urbanization*. Consult. 03 Fevereiro 2017, disponível em <http://www.unfpa.org/urbanization>

municipalities of Mozambique, enabling to support the local authorities to design intervention strategies based on identified realities.

## **Literature review**

### ***Municipal sports services***

The evolution of the municipalities in Mozambique is very arduous to be analysed due to the lack of disaggregated studies about the subject in Mozambique (World Bank Staff and Muzima 2008). However, by the end of the 90s, the urban areas of Mozambique were under the political and administrative authority of the centralized Government, which terminated with the end of the colonial Government in 1975. During the period of single political party, the Government formally finished the constitutional amendment of 1990.

The colonial administrative model determined the existence of political executives in cities (*Administrators*) responsible for presiding the city councils (Cistac 2001). These cities did not have binding powers. Its members were chosen by the Portuguese Government authorities to provide the support to the hierarchical executive on coordination and implementation, through the administrator of the city, in a hierarchy that culminated in the colonial government of the "*Província Ultramarina de Mozambique*".

After the independence in 1975, the State established new systems of governance and urban management. Although the formal public sector unit, even with the designation changed to "Executive Councils", remained very similar, in structure and functions, to the councils of the colonial period, as well as its role and its relationship with a wider range of socio-political institutions, it became considerably different (Cistac and Chiziane 2008).

The process of economic and political liberalization contemplated in the Constitution of 1990, counselled by the provisions of the Peace Agreement of Rome in 1992 regarding local governance, resulted in the formulation of a strategy for the introduction of decentralized local governance by the Ministry of State Administration (MAE). This Ministry categorizes urban areas based on the

economic development of the main urban cities of the country (World Bank Staff and Muzima 2008).

This definition takes into consideration political, economic, social and cultural aspects, population density, number and type of industry, degree of development of trade activities, education and sanitation. The MAE categorizes cities and urban towns in four types: A, B, C and D. The “A” type includes the country's capital, Maputo; the “B” type comprise province capitals of Nampula, Beira and Matola; the “C” type encompasses all other province capitals; and the “D” type incorporates the other urban cities and towns (Assembleia da República de Moçambique 1987).

The law of the institutional framework of municipal districts,<sup>44</sup> approved by the Government and submitted to the legislature in 1994, dictated the gradual introduction of local authorities elected throughout the country, including all 23 cities and 121 districts. This law promoted a single legal integration, with small variations in structure and functions, appropriate to the specificities of the urban and rural contexts. This comprehended the last law passed by the National Assembly with single political party before the first multi-party general elections in October 1994, which pronounced a significant point in the country's transition to a liberal democracy.

The Government, in early 1995, formal and substantive questions were raised by legal and political experts about the legality and feasibility of the institutional law of the municipal districts in 1994. As result of discussions among the Government, the parliamentary majority of FRELIMO and the parliamentary representation of the opposition RENAMO, agreed on a revision of the Constitution in order to clarify the legal basis for the establishment of democratic local governments (Helling 2008).

In late 1996, a large bipartisan majority in the Assembly of the Republic approved several amendments to the Constitution. This included the review of constitutional

---

<sup>44</sup> Assembleia da República de Moçambique. (1994). Lei n.º 3/94 de 13 de Setembro: Quadro institucional dos distritos municipais. *Boletim da República*, 2.º Suplemento 1.ª Série, n.º 37, 17 – 18.

articles related to the nature and the role of a decentralized territorial administration by the Local authorities of the State (*OLE*), including provinces, districts, administrative posts and locations, as well as the constitutional status and powers of local authorities (Helling 2008, Cistac 2001). These amendments were considered by many individuals as inconsistent with the institutional law of the municipal districts of 1994 requiring new legislation before the creation of the first municipalities of Mozambique.

Because of these constitutional amendments of 1996, at the beginning of 1997, the Government submitted to the National Assembly a proposal for a framework law of local government. The lack of agreement between the parliamentary groups regarding the implications of the proposal, in particular, with relation to the number and selection of the first local authorities – and to what they considered as a limitation of its functions and power –, led the opposition to withdraw the legislative debate and vote. It was then approved, at the first session of the Assembly of 1997, a new law of Local Government, including the legislation that structured the establishment of the first local authorities and elections, municipal finance, mayors and other specificities of the employees of the municipality (Helling 2008, World Bank Staff and Muzima 2008).

Thus, the municipal law of Mozambique was implemented in early 1997, resulting in the first municipal elections at the end of the same year. The first 23 municipal governments elected, entered into office in January 1998. At the time of approval of local laws, there were 23 cities ranked, including Maputo, such that, 10 were province capitals and 13 secondary cities. All of these towns became municipalities in 1998. In addition, the Government proposed that each village (district headquarters) in each province would become an "Village Hall" for the first group of 33 municipalities (Cistac 2001).

It is in this context that the municipalities have by law responsibility in various areas for local development, including the environment, basic sanitation and quality of life; provision of public services: health; education; municipal policing; construction and housing, and particularly in culture, recreation and sport (Carvalho et al. 2012, Carvalho, Januário, and Paípe 2016, Constantino 1999).

### **Human resources**

The evolution of sport arises from a complex articulation of several factors, highlighting the scientific knowledge available at any time, the technologies, the environment, material resources and human resources. Although the importance of all of these factors in sport, and in any other activity, the central role of human resources is universally recognized (Gabriel et al. 2010).

Among the multiple aspects that characterize sport, the human resources play a key role for the success of any activity, since these are regarded as a catalyst for efficient standards of management in any industry (Taylor, Doherty, and McGraw 2015). It is evident that the success of any attempt at sport development is largely dependent upon the ability and competence of the human resources (Chelladurai 2006).

Human resources are a rare resource, so carefully planning and selection, training and appropriate rewards and proper integration in the organization, are important requirements for using the resources strategically and efficiently (Brewster 1995, Chirilă 2009).

The specific training of human resources is an important factor for the success of the activities of a company or organization. It allows a theoretical deepening of the reality that will face in professional practice (Beech and Chadwick 2004). As well as de Lima (2008) says, the human resource development includes training activities and continuing education in order to augment the individual's ability to accomplish tasks with efficiency and enthusiasm, giving him/her the opportunity to progress by presenting better operational performance.

A review of human resources management literature clearly revealed that appropriately trained employees were regarded as the major success variable for maintaining standards of service and efficient levels of productivity (Goslin 1996, Caughron 2000, Doherty 1998, Chelladurai 2006, Taylor and McGraw 2006). Human resources can only act as a lever force in any industry if properly trained (Buswell 2004, Yang and Chen 2009).

In this sense, municipalities must understand the need to allocate skilled technicians. It is essential an appropriate organizational structure and technical



support with the respective qualified human resources and materials (Constantino 1999), since these have a pivotal importance, along with other valuable and intangibles resources of sport organization such as brand value and customer relationships. Attracting, developing and retaining talented people can provide a sport organization with the resources it needs to prosper, grow and, ultimately, gain competitive advantage (Taylor, Doherty, and McGraw 2015).

In Mozambique, the sports structures have gone through several transformations since the colonial period, being the sport a privilege for some social classes, contrasting with scarce opportunities for sports practice and access to sports facilities for the majority of the population (Domingos 2009). The political changes that have been adopted since the independence period until the present have prompted the government to emancipate sports practice by fostering several organizational structures.

The Figure 1, shows an approximation of the administrative organization of sport in Mozambique, as well as the distribution of human resources at different levels, however, needs to be clarified that this research focuses in an analysis at the level of Municipal Sports Directions.

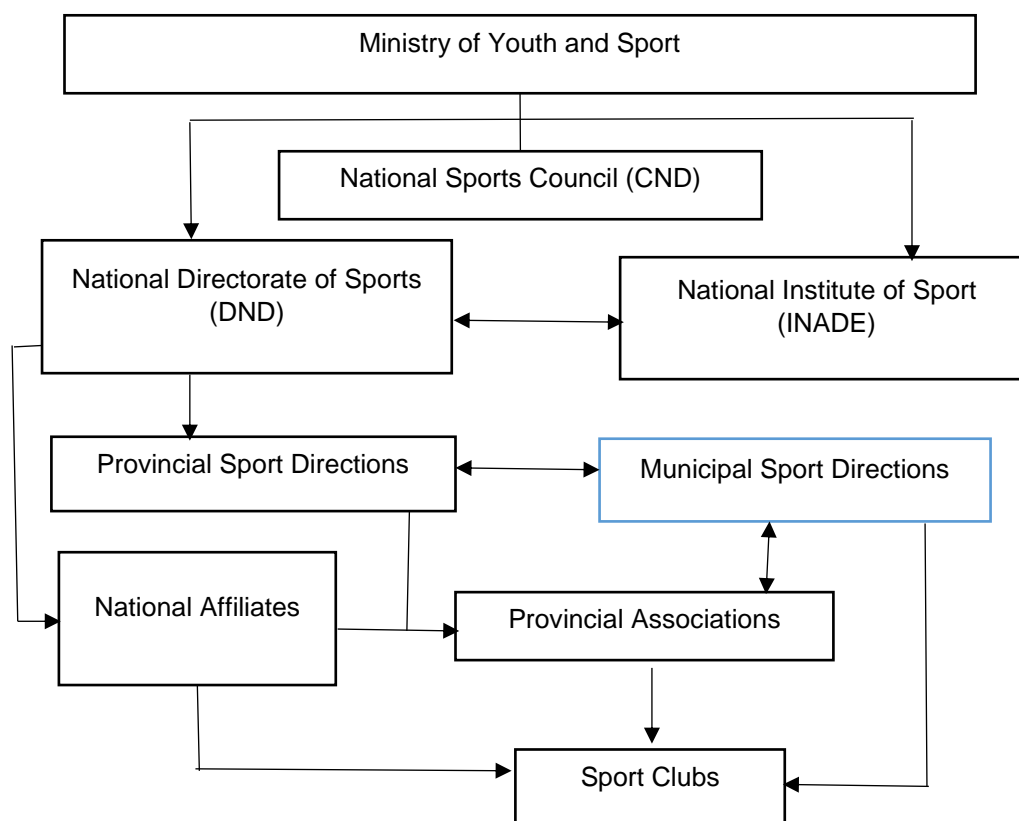


Figure 1. Administrative Organization of Sport in Mozambique

Source: Compiled by the authors

The Ministry of Youth and Sport - is the entity that represents the Government at central level and its mission is to promote the organization of the physical activity and the development of sports through the definition of sports policies, legislation and sports programmes nationwide.

The National Sports Council is the advisory body created by the Government for the policies to adopt in sport, with representation from various areas and sensibilities. The National Directorate of Sports is an organ of the Ministry of Youth and Sport, designed to ensure the development of government policies in the field of sport, its monitoring and evaluation. It is guided through the standards settled by the Government Plan and the law that establishes the Ministry of Youth and Sport as well as in the provisions of this Regulation.

The National Institute of Sport is a public body with legal personality and administrative autonomy, which has initiated its operation at the beginning of June 2011, with the appointment of the respective Director. Its main tasks are the

implementation of policies, programmes and other public and private initiatives in the area of sport; manage and promote the development of physical culture and sports; and improve the management mechanisms of sporting affairs.

The Provincial Sport Directions are government representations at the level of local governments in the province. Their primary mission is to represent the government and monitor the implementation of the policies defined at the local level. The Municipal Sport Directions comprise the departments of the municipalities; these municipalities have political, financial and administrative autonomy for the definition of sports policies at local level, considering the policies defined at central level. National Affiliates, Provincial Associations and Sport Clubs are legal persons of private non-profit organization, which objective is the promotion and practice of sports activities.

As previously mentioned, our study focuses on the characterization of municipal sports services, such that, it is relevant a brief reference to the administrative organization of municipalities in Mozambique, which we presented in Figure 2.

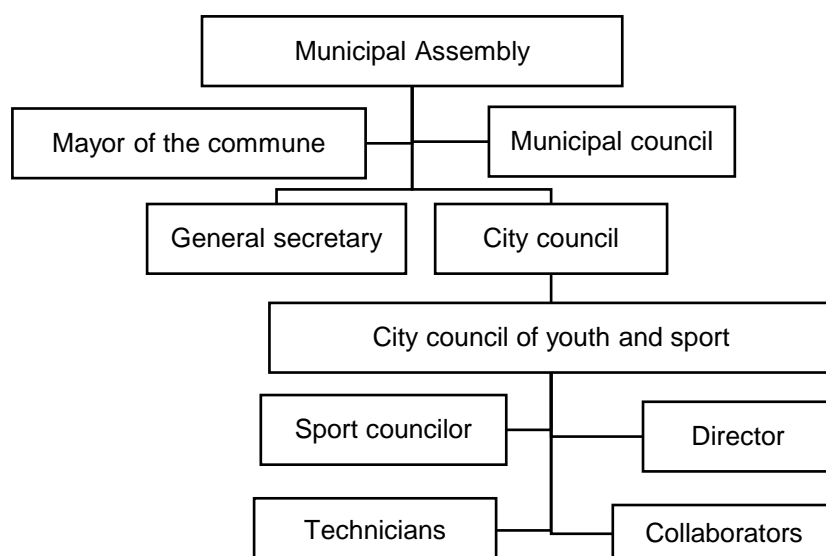


Figure 2. Administrative organization of the Municipalities

Source: Adapted by the authors from the Law 2/97<sup>45</sup> by the authors

<sup>45</sup> Assembleia da República de Moçambique. (1997). Lei n.º 2/97, de 18 de Fevereiro, Aprova o quadro jurídico para a implantação das autarquias locais. *Boletim da República*, 2.º Suplemento 1.ª Série n.º 37, 3 – 19.

The law 2/97, in article 1, paragraph 2, considers local authorities as public legal persons provided with their own representative bodies, which seek to pursue the interests of their respective populations without prejudice of interests both for national and state level. In article 32 of the same law are considered as fundamental bodies of the municipalities - Municipal Assembly; Mayor of the commune and; Municipal Council.

In article 34, the Municipal Assembly is considered as a representative body of the municipality endowed with deliberative powers. According to article 35, members elected by universal, direct, equal, secret, personal and regular residents of voters in respective constituency comprise the municipal assembly.

Article 49 defines municipal council as a collegiate executive body of the municipality, composed by the Mayor and City Council selected and appointed by him.

Article 57 of the same law, considers the Mayor of the commune a single executive body of the municipality. According to article 58, paragraph 1, the Mayor is elected by universal, equal, direct, secret and periodic of voters registered in the respective municipality area.

## **Methods**

### ***Participants***

Twenty-four individuals responsible for sport from 12 municipalities were randomly selected for this research. From these, 13 are councillors, six are municipal sports directors, 3 are coordinators and two are head of department. Regarding the gender of the participants, 16.6% are women and 83.4% are men. In relation to age, 25% of participants are aged between 26-32 years; 41.7% between 33 - 40 years; 8.3% between 41- 48 years and 25% more than 49 years. Concerning the type of employment contract, 33.3 % have permanent contract, 58.3% full-time contract and 8.3% part-time contract. All of them have an experience ranging from one to five years.

The selection of the participants was based on two criteria: response to the request for conducting the research and availability to participate. For this, an

invitation letter explaining the research objectives was sent together with a declaration containing the agreement with data collection and respective signature directed to the principal researcher and the respondent (Quivy and Campenhoudt 2008). In **Table 1**, we present the principal characteristics of the municipalities.

Table 1. Characteristics of the municipalities

Name of the Municipality	Province	Category	Region	Inhabitants
Beira	Sofala	B	Center	431.583
Cidade de Maputo	Maputo	A	South	1.194.121
Chimoio	Manica	C	Center	238.088
Gondola	Manica	D	Center	47.714
Ilha de Moçambique	Nampula	C	North	54.470
Manhiça	Maputo Provincia	D	South	65.341
Maxixe	Inhambane	D	South	108.824
Moatize	Tete	D	Center	52.205
Nacala	Nampula	C	North	208.446
Nampula	Nampula	B	North	471.717
Pemba	Cabo Delgado	C	North	141. 316
Quelimane	Zambézia	C	Center	193.343

Regarding the analysed municipalities, four have a population below 100 000 inhabitants, seven have a population over than 100 000 inhabitants, and one has a population of more than 1 million inhabitants. In terms of categories, 8.3% of municipalities correspond to category “A”, 16.7% from category “B”, 41.7% from category “C” and 33.3 % from category “D”. It is also worth mentioning that 33.3% of the municipalities are located in the southern region of the country, 41.7% in the central region and 25% in the northern region, comprehending three southern provinces, four central provinces and two northern provinces.

### **Data collection**

Concerning the qualitative techniques, a semi-structured interview was applied to 12 councillors of sport (Creswell 2013). The interviews occurred at the municipalities’ office during minimum 31 minutes and maximum 75 minutes. The purpose of these interviews was to obtain deep information about the human resources and their qualifications, as well as the future concern to respond to the sport demands of citizens.

Regarding the quantitative data, a validated questionnaire was applied to 12 sports responsible (one municipal councillor, six sports directors, three coordinators and two head of department). The ethical council of the Faculty of Sport of the University of Porto has approved the research with process number **CEFADE 05.2015**.

### **Data analysis**

With reference to data processing and interpretation, a content analysis and descriptive statistics were used (Veal and Darcy 2014) with the support of a Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 23. The categories were determined a priori through revision of the specialized literature about the subject (Bardin 2014).

### **Results and discussion**

After collecting data through questionnaires and interviews, the results are presented according to the order of the dimensions analysed, creation of the services and human resources, respectively. Due to the limitation of words, it will be assigned a code to each item of each dimension, which will be used during the presentation of the results as well as in their discussion.

### **Municipal sport services**

This dimension comprised the year of creation of the services (YC), the initial name of the town council (IN), its constitution (C)), the current designation (CD), the most appropriate name (AN) and the efficiency of services (EFS).

In **Table 2** are presented the results for the first three items “year of creation of services (YC), the initial name of the town council (IN), its constitution (C)”.

Table 2. Year of the creation of the services, initial name and constitution of the council

<b>Municipalities</b>	<b>Year of creation</b>	<b>Initial Name</b>	<b>Constitution of services</b>
Beira	1998	Sports Department	Grouped
Cidade de Maputo	1998	Town council	One council
Chimoio	1998	Municipal service of culture, youth and sport	Grouped
Gondola	2008	Municipal service of culture, youth and sport	Grouped

Ilha de Moçambique	1998	Town council	Grouped
Manhiça	1998	Sports Department	Grouped
Maxixe	1998	Town council	Grouped
Moatize	1998	Other	Grouped
Nacala	1998	Town council	Grouped
Nampula	1998	Town council	Grouped
Pemba	1998	Town council	Grouped
Quelimane	1998	Town council	Grouped

Observing the table 2, we can verify that most of the municipalities were established in 1998 and only one municipality was created in 2008. The initial designation of sports services for seven of these municipalities was town council, in 2 municipalities' sports departments, in other 2 municipal service of culture, youth and sport and 1 municipality without name. Concerning the constitution of the services, eleven municipalities presented a grouped town council consisting of two or more services, whilst only one municipality presented a single town council for sport.

Regarding the constitution of the town council, the interviews applied to council members of sport indicate that these are unanimous concerning that municipal sport services are already by themselves a town council. It is necessary to understand that sport is a very cross-sectional area that requires a lot of commitment from employees. In this sense, to be succeeded in municipal sports programmes, sport town council should be independent and not grouped or included within another council as it happens in most of the municipalities.

The results related to the items of current designation (CD), the most appropriate name (AN) and the efficiency of services (EFS), are presented in percentage, as shown in **Table 3**.

Table 3. Current designation (CD), appropriate name (AN) and efficiency of services (EFS)

<b>Current designation</b>	<b>%</b>	<b>Appropriate name</b>	<b>%</b>	<b>Efficiency of services</b>	<b>%</b>
Municipal direction	8.3	Direction	8.3	Bad	25
Municipal department	16.7	Municipal sports service	8.3	Regular	41.7
Municipal town council of youth and sport	33.3	Municipal service of youth and sport	16.7	Good	25

Without a Specific Designation	16.7	Municipal service of culture, youth and sport	41.7	Very good	8.3
Other	25	Municipal department	16.7		
		Municipal town council of culture, youth and sport	8.3		

---

Regarding the item of current designation of sports services, the results indicate that 33.3% of the municipalities have the designation of municipal town council of youth and sport, 16.7 % are designated as municipal department, 8.3% as municipal direction, and 25% have other type of designation or do not have any specific designation.

Concerning the appropriate name attributed by councillors, the results show that 41.7% of the councillors indicated as an ideal name, municipal service of culture, youth and sport, 16.7% as municipal service of youth and sport, 16.7% as municipal department, 8.3% as municipal sport service, 8.3% as direction and 8.3% as municipal town council of culture, youth and sport.

These results suggest that the current designation of municipal services is not the most appropriate, which can influence directly or indirectly the quality of services provided to the citizens. Some authors (Gallardo and Gómez Jiménez 2004, King 2014, Leber 2012) argue the relevance attributed to municipalities with appropriate structures so they can respond adequately to the demands raised by the citizens in sports, providing quality services and complying with the responsibilities assigned by law. Regarding the efficiency of the services, 41.7% of the councillors indicated that the services are regular, 25 % evaluated the efficiency of the services as bad and 8.3% as very good.

The evaluation assigned to the efficiency of services can largely be related to the organization of sports services in the municipalities, because in most municipalities, the services are grouped with other areas, which somewhat limits the involvement of employees, since sport is often relegated to the last place, even if has not been grouped with other area.

In general, for the dimension, creation of services, our results corroborate other researches (Gallardo 2002, Misener, Harman, and Doherty 2013, Staněk 2007) conducted in other countries, in which the same dimension was analysed.



## **Human resources**

In this dimension, it was analysed the academic level of the employees (AL), sports training (ST), number of employees at the municipal sports services and external collaborators (NE), which are presented in Table 4.

Table 4. Academic level (AL) and number of employees (NE)

<b>Academic level</b>	<b>%</b>	<b>Number of employees</b>	<b>%</b>
Bachelor Degree	58.3	Internal 2 - 5	83.3
Professional Training	16.7	Internal and external 10	8.3
High School	25	Internal and external $\geq 10$	8.3

On academic level, the results showed that 58.3% of councillors and municipal directors have a Bachelor Degree – although not in Sports and Physical Education or Sports Management – 16.7% have professional training, and 25% concluded High School.

In the item sport training, 16.7% have a background in sports management, 8.3% in sports animation, and 75% have no qualification in sports training, as shown in Figure 3.

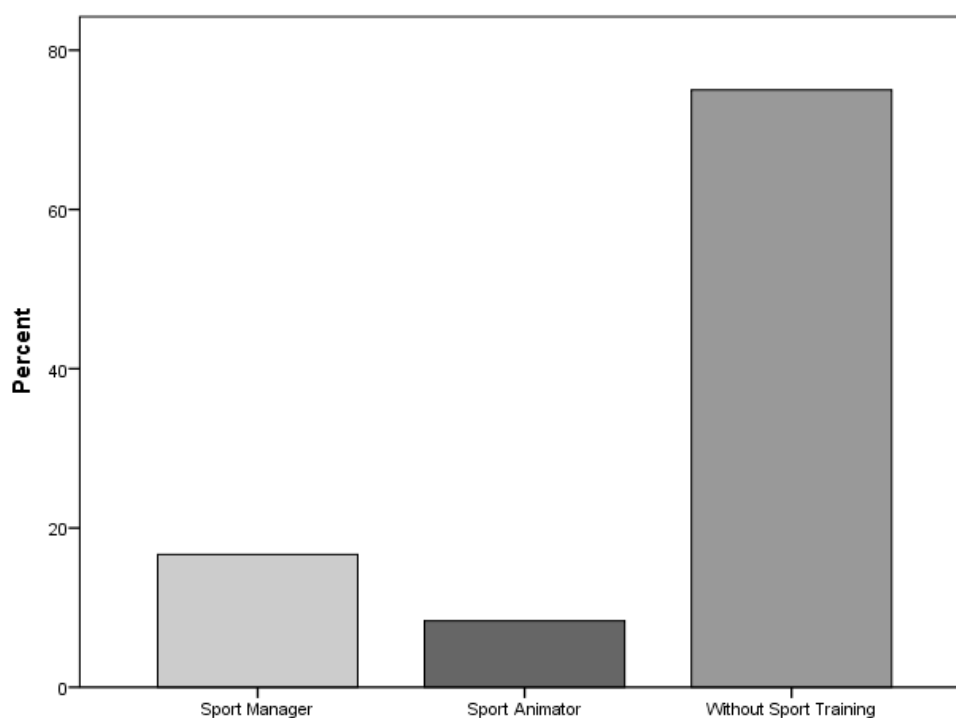


Figure 3. Sport training

In relation to the number of employees, 83.3% of the municipalities have 2 to 5 internal employees, 8.3% have 10 internal and external employees, and 8.3% have more than 10 internal and external employees.

It was undertaken a careful analysis about the qualification of the human resources. According to our results, it was verified that most of the municipalities do not have qualified employees, specifically in sports. This promotes a negative impact in the provision of quality services to citizens, since for the municipalities to provide a quality service, is pivotal to have qualified staff, particularly in the area of sport, which requires specific abilities (de Lima 2008, Goslin 1996).

The results of our study corroborate those found by Dixon, Noe, and Pastore (2008) in their research about “*Human resources management systems and organizational effectiveness in non-profit sport organizations*” where they found awareness qualification in human resources. Our results are also similar with those found by Campos Izquierdo et al. (2007) and Arboledas Garcia and Puig i Barata (2012).

Content analysis derived from the interviews of the councillors revealed that the generic skills of sport management are needed to achieve efficiency in the municipalities sport services in Mozambique.

Researchers on human resources in sport (Chelladurai 2006, Farzalipour et al. 2012, Horsch and Schütte 2011, Krsmanović, Branković, and Radšoević 2014, Mihaela, Veronica, and Dana 2014, Surujlal and Mafini 2011) argue that the efficiency of sports organizations and its development is strictly correlated to the specific training of employees.

The development of municipalities should not be simplified to mere provision of services, since these comprise only a part of the process. The citizens represent only one facet of a sport development strategy (Goslin 1996, Krsmanović, Branković, and Radšoević 2014). An integrated approach to sport development in the municipalities of Mozambique is imperative; this goes exclusively by placing qualified people (Taylor, Doherty, and McGraw 2015, Surujlal and Mafini 2011) with skills to develop properly effort in the scope of sport.

The municipal sports services require qualified human resources due to the diversity and complexity of the different cities of the country, resulting from political, economic, social and cultural conditions of each region where each individual is located. Also coupled to the fact that the model used in the municipalities is a reflection of centralized public administration system, which led to a weakness and poor management of local institutions, with negative effects on the quality of services provided to the population (Cistac 2001, Cabannes 2008, Vala 2008).

## **Conclusions**

This study shows the creation of most municipalities in Mozambique is relatively recent, consequently the services provided, in particular, sports, are handicapped because the human resources placed in this area have no specific training which leads to poor quality and efficiency of services provided.

Parallel with this, most technicians, directors and municipal councillors of sport has no knowledge about sport management, management skills, policy formulation, etc., to enable them to develop appropriate strategic plans and sports development programs at local level.

The reason for this lack of understanding consists in an absence of a training strategy and accredited training system to encourage and support the transfer of sport skills (administration and participation) at local level.

In this sense, it is required training on programme planning; general management tasks; management of leadership; strategic planning; policy formulation; financing services; public relation skills; legal aspects, and marketing in sport, in order to improve sports policies and strategic plans focused on concrete actions to develop sport and consequently the quality of sports services for citizens in municipalities of Mozambique.

Finally, it is important to mention that the study included 12 municipalities from three regions (south, centre and north) of the country and all categories (A, B, C and D) corresponding to 22.64% of all municipalities of Mozambique, although the percentage is considerable, future researches that involve highest number of municipalities are required.

## References

- Alwan, Ala, and Bernardette Modell. 2003. "Recommendations for introducing genetics services in developing countries." *Nature Reviews Genetics* 4 (1):61-8. doi: doi:10.1038/nrg978.
- Arboledas Garcia, Daniel, and Núria Puig i Barata. 2012. "Análisis comparativo de los servicios deportivos municipales de Andalucía y Cataluña." *International Journal of Sport Science* 8 (29):223-244.
- Assembleia da República de Moçambique. 1987. Resolucao n.º 7/87 de 25 de Abril de 1987, determina as cidades da República Popular de Mocambique." *Boletim da República*: 1.ª Série, n.º 16, 167 – 169.
- Bardin, Laurence. 2014. *Análise de conteúdo*. Reimpressão da Edição Revista e Atualizada de 2009 ed. Lisboa: Edições 70.
- Beech, John, and Simon Chadwick. 2004. *The business of sport management*. London: Pearson Education.
- Bento, Jorge, and Helena Bento. 2010. "Desporto e educação física – Acerca do ideal pedagógico." In *Desporto e Educação Física em Português*, edited by Jorge Bento, Go Tani and António Prista, 13 - 36. Porto: CIFI2D - Centro de Investigação, Formação, Inovação e Intervenção em Desporto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Brewster, Chris. 1995. "Towards a European model of human resource management." *Journal of International Business Studies* 26 (1):1-21.
- Buswell, John. 2004. "Sport and leisure service encounter." In *Sport and leisure operations management*, edited by Una McMahon Beattie and Ian Yeoman, 3-35. London: Thomson.
- Cabannes, Yves. 2008. "Governação urbana e planeamento." In *Desenvolvimento municipal em Moçambique. Lições da primeira década*, edited by ANAMM - Associação Nacional dos Municípios de Moçambique, 70 - 82. Maputo: Associação Nacional dos Municípios de Moçambique.
- Campos Izquierdo, A., J. Martínez del Castillo, J.A. Mestre Sancho, and C.P. Abella. 2007. "Los profesionales de la organización y gestión de la actividad física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades:

- características socio-deomográficas y formativas." *International Journal of Sport Science* 3 (8 (7)):25-38.
- Carvalho, Maria José, Carlos Januário, and Gustavo Paípe. 2016. "O direito fundamental ao desporto: Políticas de implementação em municípios de Portugal e Moçambique»." In *Anuario Iberoamericano de Derecho Deportivo*, edited by Antonio Millán Garrido and Luiz Cervantes Liñan, 83 - 100. Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Carvalho, Maria José, Carlos Resende, M Cirac, and J Costa. 2012. "Desporto, política e direito: Do passado e da atualidade. Enfoque nas autarquias locais." In *Desporto e Municípios: Políticas, práticas e programas*, edited by Jorge Bento and José Constantino, 39 - 71. Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações.
- Caughron, Rod. 2000. "Human Resource Management in Sport and Recreation." *Culture, Sport, Society* 3 (3):121.
- Chappell, Robert, and Ejeta Seifu. 2000. "Sport, culture and politics in Ethiopia." *Culture, Sport, Society* 3 (1):35.
- Chelladurai, Packianathan. 2006. *Human resource management in sport and recreation*: Human Kinetics.
- Chirilă, D. 2009. "Managing our human resource: A review of organisational Behaviour in sport." *Revista a comportamentului organizatorac al resurselor uname in sport* 11 (2):1-6.
- Cistac, Giles. 2001. *Manual das Autarquias Locais*. Maputo: Imprensa Universitária - Universidade Eduardo Mondlane.
- Cistac, Giles, and Eduardo Chiziane. 2008. *10 anos de descentralização em Moçambique: Os caminhos sinuosos de um processo emergente*. Maputo: UEM - NEAD.
- Constantino, José Manuel. 1999. *Desporto, política e autarquias*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Creswell, John W. 2013. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4th ed. London: Sage publications.

- de Lima, Regina Celia Montenegro. 2008. *Informação para o desenvolvimento e a formação de recursos humanos especializados*. Rio de Janeiro: Editora E-papers.
- Dixon, Marlene A., Raymond A. Noe, and Donna L. Pastore. 2008. "Human resources management systems and organizational effectiveness in non-profit sport organizations: A multilevel approach." *International Journal of Sport Management* 9 (1):22-45.
- Doherty, Alison J. 1998. "Managing our human resources: A review of organisational behaviour in sport." *Sport Management Review* 1 (1):1-24.
- Domingos, Nuno. 2009. "O Desporto e o estado colonial em Moçambique." In *O Desporto e o estado. Ideologias e práticas*, edited by Jorge Bento and José Constantino, 275 - 297. Porto: Edições Afrontamento.
- Farzalipour, Salman, Velittin Balci, Behrouz Ghorbanzadeh, Mehrdad Moharamzadeh, Mir Hssan Seyyed Ameri, and Mir Majid Kashef. 2012. "Determining the competencies of Sport Event's Managers." *Scholars Research Library* 4 (1):584-594.
- Gabriel, Manolache, Talaghir Laurentiu, MereuȚĂ Claudiu, and BĂDĂU Dana. 2010. "The human resource: A decisive factor in sports enterprise management." *Ovidius University Annals, Series Physical Education & Sport/Science, Movement & Health* 10 (2):763-765.
- Gallardo, Leonor. 2002. "Características generales de los servicios deportivos municipales en Castilla-La Mancha." *Motricidad: Revista de ciencias de la actividad física y del deporte* (9):165-191.
- Gallardo, Leonor, and Antonio Gómez Jiménez. 2004. *La Gestión de los servicios deportivos municipales. Vías para la excelencia*. Barcelona: INDE Publicaciones.
- Goslin, Anneliese. 1996. "Human resource management as a fundamental aspect of a sport development strategy in South African communities." *Journal of Sport Management* 10 (2):207-217.
- Helling, A. Louis. 2008. "O Contexto jurídico e institucional para o desenvolvimento urbano e municipal." In *Desenvolvimento Municipal em Moçambique. Lições da primeira década*, edited by Associação Nacional

- dos Municípios de Moçambique, 30 - 56. Maputo: Associação Nacional dos Municípios de Moçambique.
- Horch, Heinz-Dieter, and Norbert Schütte. 2011. "Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations." *Managing Leisure* 8 (2):70-84.
- Hoye, Russell, and Matthew Nicholson. 2009. "Social capital and sport policies in Australia: Policy transfer in action." *Public Management Review* 11 (4):441–460. doi: 10.1080/14719030902989524.
- King, Neil. 2014. "Local authority sport services under the UK coalition government: retention, revision or curtailment?" *International Journal of Sport Policy and Politics* 6 (3):349-369.
- Krsmanović, Sanja, Milorad Branković, and Igor Radšoević. 2014. "Human resources: Main factor in the development of sports." *Activities in Physical Education & Sport* 4 (1):84-86.
- Leber, Rudolf. 2012. "Municipalities as sports multipliers." *Journal of Social Sciences* 8 (1):29-32.
- Marivoet, Salomé. 1997. "Dinâmicas sociais nos envolvimento desportivos." *Sociologia problemas e Práticas* 23:101-113.
- Mihaela, Iconomescu Teodora, Mindrescu Veronica, and Badau Dana. 2014. "Importance of human resources in sports clubs and in sports performance Management." *Gymnasium: Scientific Journal of Education, Sports & Health* 15 (2):269-278.
- Misener, Katie, Alanna Harman, and Alison Doherty. 2013. "Understanding the local sports council as a mechanism for community sport development." *Managing Leisure* 18 (4):300-315.
- Nhantumbo, Leonardo, Sílvio Saranga, André Seabra, José Maia, and António Prista. 2006. "Aptidão física e actividade física em populações Africanas: Uma revisão da literatura." *Revista Portuguesa de Ciencias do Desporto* 6 (3):373-400.
- Pereira, Eduardo Borges. 2009. "O poder local: As câmaras municipais e o desporto." In *O Desporto e o estado. Ideologias e práticas*, edited by Jorge Bento and José Constantino, 109 - 131. Porto: Edições Afrontamento.

- Prista, António. 2012. "Sedentarismo, urbanização e transição epidemiológica." *Revista Científica. UEM, Série: Ciências Biomédicas e Saúde Pública* 1 (0):28 - 38.
- Quivy, Raymond, and Luc Van Campenhoudt. 2008. *Manual de Investigação em ciências sociais*. Translated by João Minhoto Marques, Maria Amália Mendes and Maria Carvalho. 5 ed. Lisboa: Gradiva.
- Sérgio, Manuel. 2001. *Algumas teses sobre o desporto, Coleção Educação Física e Desporto/Teoria*. Lisbo: Compendium.
- Shilbury, David, Kalliopi Sotiriadou, and B. Christine Green. 2008. "Sport development. Systems, policies and pathways: An introduction to the special issue." *Sport Management Review* 11 (3):217-223.
- Staněk, Miloslav. 2007. "The position of sports within the public policy of the local administration in large Cities – Preparation phase of a case study of the capital city of Prague." *Acta Univ. Palacki. Olomuc., Gymn.* 37 (4):51 - 54.
- Surujlal, J., and C. Mafini. 2011. "Managing professional sports coaches in South Africa: Perceptions of human resource managers in sport organisations." *African Journal for Physical, Health Education, Recreation & Dance Suplemento* (1):297-313.
- Taylor, Tracy, Alison Doherty, and Peter McGraw. 2015. *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective*. 2 ed. New York: Routledge.
- Taylor, Tracy, and Peter McGraw. 2006. "Exploring Human Resource Management Practices in Nonprofit Sport Organisations." *Sport Management Review (Sport Management Association of Australia & New Zealand)* 9 (3):229-251.
- Vala, Salim. 2008. "Descentralização e Desenvolvimento Sustentável no Moçambique Rural." In *10 anos de Descentralização em Moçambique: os caminhos sinuosos de um processo emergente*, edited by Giles Cistac and Eduardo Chiziane, 35 - 51. Maputo: UEM - NEAD.
- Veal, Anthony James, and Simon Darcy. 2014. *Research methods in sport studies and sport management. A practical Guide*. Londn and New York: Routlege, Taylor & Francis Group.



- World Bank Staff, and Joel Daniel Muzima. 2008. "Introdução à urbanização e ao desenvolvimento municipal em Moçambique." In *Desenvolvimento Municipal em Moçambique. Lições da primeira década.*, edited by Associação Nacional dos Municípios de Moçambique, 11 - 27. Maputo: Associação Nacional dos Municípios de Moçambique.
- World Health Organization. 1990. "The health of mothers and children: key issues in developing countries. . Point of Fac Int " 70:1- 4.
- Yang, Min, and Guang-jiu Chen. 2009. "A Study on Sport Human Resource Configuration Based on Mathematical Optimization Method." *Journal of Beijing Sport University* 32 (10):22-22.



### **Estudo III. Sports Policies and Environmental Planning in Municipalities of Mozambique**

PhD Student, Gustavo Paipe,  
Auxiliary Professor Maria José Carvalho  
Faculty of Sport, University of Porto. CIFI<sup>2</sup>D  
Centro de Investigação Formação Inovação e Intervenção em Desporto.  
Rua Dr. Plácido Costa, 91 - 4200.450

*Artigo publicado: Proceedings 6<sup>th</sup> Institute of Physical Education. International Conference:  
Sports and Tourism in the 21<sup>st</sup> Century 6 - 8 July 2016, Bangkok, pp. 32 -38*



## **Abstract**

Nowadays environmental planning related to sports practice has a strategic role due the magnitude of threats and eminent environmental risks, demographic growth and progressive destruction of soils, natural areas and biological diversity, because of the accelerated growth of cities. In this sense, the main objective of this study is to identify and characterize the actions developed by the municipalities of Mozambique in relation to environmental planning with sports practices, without threatening sustainable development. A content analysis of legal documents and the application of a questionnaire to 12 municipal sports directors were used. The results suggest that 75% of the municipalities do not have a strategic plan for the conservation of the environment, 91.7% do not have plans for conservation of local sports heritage, 100% does not have routes and cycle paths, 91.7% has no guides about environment and more than 50% do not held meetings where they analyse issues related to environment. The main conclusions shows that, municipalities have not conducted the planning of sports policies considering the characteristics of the environments where they were performed, either integrating policies or actions towards environmental sustainability.

**Keywords:** *Sporting heritage, Sustainable development, sustainable policies, sport and environment.*



## **Introduction**

In the nineteenth and early twentieth century, sport was merely a practice of urban areas. It was in the last years of the twentieth century that the physical and sports practice in nature have acquired a great protagonism, which has increased its practice significantly, beginning to figure out nature as a sports area, and giving rise the phenomenon of "sportivization" of nature, transforming it into new environment for sports practice (Lagardera, 2002).

Despite the encroachment of natural spaces for sports practice, the society is concerned about the nature and rural surrounding area and environmental respect, a society that advocates a sustainable development with rational use of natural resources and proper management ensuring a fair and equitable sharing of benefits from such resources.

Although the society have gained awareness about the importance of the environment for sustainability, there is no universally accepted concept regarding "sustainable development". The most cited concept is that presented by the report *Our Common Future*, which defines sustainable development as satisfying the present needs without compromising the ability of future generations in the satisfaction of its future needs (World Commission on Environment and Sustainable Development of the United Nations, 2002).

Already, the link between sport and environment finds its lever in the European Sports Charter (1992). Article 10 of this charter refers that: *"To ensure and improve physical welfare, social and mental health of people from one generation to the next requires, that, sport activities, urban, rural and maritime areas, adapt to the limited resources of the planet, and carried out according to the principles of sustainable development and environmental administration"*, which means governments must:

4. Take into account the values of nature and the environment in the planning and construction of sports facilities;
5. Support and stimulate sports organizations in their efforts aimed at the conservation of nature and environment;

6. Watch over so that, people take more aware of the relationship between sport and sustainable development, and learn to know and understand nature.

In this sense, such as Macaya (2004) says, the athletes must act as guardians and conservators of the natural heritage for the sport to be sustainable and ecologically sustainable, once the popularity of sport in overall and, in particular, physical activity in the natural environment, led to the recognition of its positive and negative impacts on the environment.

Many researchers (Blázquez & Sánchez, 2001; Lagardera, García Ferrando, & Latiesa, 2009; Luque Gil, 2003; Luque, 2000; Vanreusel, 1995) about the subject refer to the following positive impacts that sports activities may have on the environment:

- Generate employment and local wealth;
- Social foster development and social cohesion in disadvantaged areas;
- Increase the recreational value in local communities, and consequently improve
- The quality of life, generating protection awareness of nature.

The same authors refer the following negative impacts that may result from sport practice in natural environments:

- Exploitation and the excessive exploitation of natural areas;
- Aesthetic and ecological damage resulting from the construction of new infrastructure;
- Damage of flora and fauna due to the large amount of waste that these works entail.

Therefore, it is important to mention that the majority of developed countries, as well as those who are in development, also their cities are exploiting the capabilities of their natural resources to the limit, and depending on each country's level of industrialization, the problems are different.



In developed countries, the migration from urban areas to inner suburbs, which offer a wealthier natural environment, it increased a car use, bringing as consequences congestion and air pollution.

In developing countries as Mozambique, the environmental and social problems are worsened by the growth of cities without proper monitoring of infrastructure during the construction to support such growth (Barbosa, 2008).

Thus, there is a need for sports activities in a sustainable environment, which sport planning take into account the effects on the environment, the infrastructure, equipment and practitioners themselves.

As municipalities are entities with duties and responsibilities in several areas, which contribute to the development of the communities where environment and sport are part. The propose of this research is to identify and characterize the actions that are being developed by the municipalities of Mozambique in relation to environmental planning related to sports practices.

## **Methodology**

For the present study, were randomly selected 12 municipalities, 3 from southern region, 5 central region, and 4 from northern region of the country. Municipalities of all category have been included, and the demographic characteristics shown in Table 1.

Table 1. Characteristics of the municipalities

<b>N.Municipality</b>	<b>Province</b>	<b>Category</b>	<b>Region</b>	<b>Inhabitants</b>
Beira	Sofala	B	Central	431.583
C.Maputo	Maputo	A	South	1.194.121
Chimoio	Manica	C	Central	238.088
Gondola	Manica	D	Central	47.714
I.Moçambique	Nampula	C	North	54.470
Manhiça	M.Provincia	D	South	65.341
Maxixe	Inhambane	D	South	108.824
Moatize	Tete	D	Central	52.205
Nacala	Nampula	C	North	208.446
Nampula	Nampula	B	North	471.717
Pemba	Cabo Delgado	C	North	141. 316
Quelimane	Zambézia	C	Central	193.343

## **Data collection and participants**

For the data collection, a questionnaire was applied to 12 municipal directors of sport. The questionnaire followed a rigorous validation process from a focus group session, analysis by expert's body and, a pilot study was conducted in order to test its applicability and comprehensibility.

## **Data analysis**

For data analysis, we used the content analysis of legal documents and descriptive statistics, with the support of statistic package SPSS version 23, where frequencies were calculated and the respective percentage (Veal & Darcy, 2014).

## **Results**

As the sport an excellent social tool to improve the quality of life and health of citizens, finds its support in the Constitution of the Republic of Mozambique (CRM), article 93 where is avowed as a right for all citizens (Carvalho, Januário, & Paipe, 2016), and it is government responsibility to create conditions to implement such right. This constitutional precept requires that municipalities have to take into account in urban planning, space forecast for play and recreation as well facilities for sports practices.

The law of the planning and regulation proposal clearly assign to the municipal authorities the main responsibility for spatial planning within the municipal boundaries.

Content analysis of legal documents indicate that, municipalities are bound to harmonize their plans with national policies and guidelines regarding the general interest about the rules of infrastructures and environmental protection requirements (Assembleia da República de Moçambique, 2004; República de Moçambique, 2007).

In our questionnaire the following variables were addressed; Strategic Plans of Environment Conservation (SPEC); Conservation of Sport Heritage (CSH); Roadmaps and Cycle paths (R/C); Guides about the environment (GE); and

Meetings (M) in order to improve issues related to sport and environment. Table 2 shows the results in percentage and frequencies for each variable.

Table 2. Percentage and frequency responses by variable

Variable	Yes (%)	Freq.	No (%)	Freq.
SPEC	25	3	75	9
CSH	8.3	1	91.7	11
R/C	--	--	100	12
GE	8.3	1	91.7	11
M	41.7	5	58.3	7

By analysing the table above, in the variable SPEC 75% of the municipalities do not have a strategic plan for environmental conservation and 25% have. For variable CSH most municipalities have no plan about preserving the sporting heritage.

The same situation is similar in subsequent variables, and most of municipalities do not have cycle paths or roadmaps for sports practice, neither guides about the environment. Already, the variable M presents relatively high percentages with 41.7% of municipalities having occasional meetings in which issues related to the environment are analysed, and 58.3% does not do.

## **Discussion**

### **Strategic Plans of Environment Conservation (SPEC)**

The lack of strategic plans for environmental conservation in most municipalities can be associated with lack of knowledge of the competences conferred to these bodies and scarce human and material resources dedicated to conservation and monitoring of the impacts of activities carried out on the environment.

As argued by Cabannes (2008) in Mozambique, have not been developed and disseminated by central government mechanisms or formal guidelines for environmental planning, that can connect municipalities with provinces and districts, whose territories area are coincident which limited the activities of municipalities.

The municipality is the administrative entity, in which environmental problems are closer to citizens' lives being largely responsible for decision-making and implementation of environmental management. Thus, it is increasingly important that municipalities have the capacity to organize its environmental management system and, in addition, have a capable structure, qualified staff, operational structure and financial resources to implementing environmental policy (Basto, Cocco, & Fragoso, 2013).

As noted in Table 2 most of municipalities have not a strategic plan about environmental conservation, becoming clear that, the structuration of environmental management is a great challenge for most of municipalities in Mozambique.

In that sense, is pertinent that, the main obstacles to the municipalities, such as the lack of clarity on the jurisdiction, limited financial resources and mostly the lack of qualified human resources able to put into practice environmental management to this level have to be surpassed (Bursztyn & Bursztyn, 2006).

### **Conservation of Sport Heritage (CSH)**

The mistake of considering that major environmental problems are generated by industry only is very common. Although, sport practice and the construction of its facilities contribute to environmental degradation in the same way of the construction of residential neighbourhoods, industrial parks and roads (Basto et al., 2013). In municipalities of Mozambique, the relationship between sport and environment is less analysed, because the sports activities does not occupy an important position being relegated to the last place.

As noted in table above, 91.7% of the municipalities have no plan for conservation of sporting heritage, highlighting only 8.3% of the municipalities with plan for the conservation of sporting heritage. This situation is associated to the fact that, most of Mozambique municipalities do not have own sporting heritage and the heritage that exists belongs to the sports clubs.

Despite the existing sporting heritage be private property is inserted in the territorial area of the municipalities, and it's require responsibility and strong

commitment of both entities (municipalities and clubs) for the protection, preservation and promotion of appropriate uses of the spaces and existing sports facilities.

Sport is the biggest cultural manifestation recognized around the world (Basto et al., 2013), and in it are crossed the intangible heritage from the history of the club and the tangible heritage by sports equipment.

The clubs are the backbone of sports organization throughout national territory, so the preservation of the collections of the clubs is an important national responsibility; therefore, it is pertinent the creation of synergies between the municipalities and clubs in order to optimize a plan of conservation of the existing sporting heritage in municipalities.

### **Roadmaps and Cycle paths (R/C)**

In this variable, the results suggest that 100% of the investigated municipalities do not have routes and cycle paths to perform sports activities in nature or within the city. Creating roadmaps for sports activities in nature are an attraction for sports tourism and promoting of sports activities in which the environment is respected, because the athletes are the main ambassadors for environmental protection (Blázquez & Sánchez, 2001).

The lack of cycle paths in Mozambican cities is a reflection the colonial time, because it was never thought about the need for cycle paths for circulation, and currently, most of cities are overcrowded for constructions in inappropriate places and there is no space to the extension of traffic routes without great demolition and urban requalification (Jenkins, 2000).

The territorial planning in the municipalities is one of the vital aspects of the revitalization and quality of life in urban areas; therefore, it is pertinent that these entities adopt strategies to create new alternatives for sustainable mobility adapted to the local context. Examples of the municipalities of Brazil, Portugal, and Spain are some of the models that should be followed by Mozambique municipalities in order to address this reality.

## **Guides about the environment (GE)**

Most of the municipalities (91.7%) do not have guidelines about the environment, although the country has a multitude of conservation areas protected by law whose geographical boundaries circumscribed in the administrative area of the municipalities.

Research published about urbanization in African countries indicate that 70% of the population in 2030 will be living in urban areas (Allen & Johnsen, 2006; World Bank Staff & Muzima, 2008). This brings significant impacts on the environment particularly, air pollution resulting from human activity and densely urbanized areas.

The emerging urbanization presents challenges for Mozambique municipalities to elaborate guidelines about the environment, which allows cities to grow orderly in residential areas without invading protected or conservation areas.

These guidelines will provide the municipalities' knowledge about the existing forest areas so they can be appropriately equipped for sports activities, recreation and leisure, preserving and adding value to the local landscape bringing tourism attraction whose exploitation may benefit the municipalities.

It is pertinent that the administrative areas of the municipalities, especially the area of maps and topography work in coordination to elaborate guidelines about the environment where each sector can contribute through good practice for the preservation and conservation of the environment (Scardua & Bursztyn, 2003).

However, any public policy defined for a public good lies in the citizen, in this sense, is pertinent that those are involved in all inherent actions because a more informed and aware population about environmental issues are informed and responsible citizens on the environment.

As argued by de Oliveira and de Oliveira (2009), the formation of citizens with responsibility for the environment goes exclusively by an awareness of environmental problems to a better understanding of the situation, as this will change behaviour and negative social attitudes that threaten the environment.

## **Meetings (M)**

In this variable, 41.3% of the municipalities hold occasional meetings on issues related to the environment particularly during the preparatory phase of the big event of the city and 58.7% did not hold meetings.

In a country like Mozambique the diversity areas with the status of "conservation area" becomes essential to create knowledge through meetings in which are discussed and observed situations of good environmental management practices associated with sports.

As argued by Weber Silva and Sammarco (2004), environmental management needs a holistic approach in order to provide interest towards environmental activities, in which impactful and possible solutions for each situation are identified.

These interactions between the administrative sectors of the municipalities has the advantage of enhancing the improvement, by identifying the process or the most problematic areas need to improve (de Oliveira & de Oliveira, 2009; Weber Silva & Sammarco, 2004). Therefore, is pertinent that Mozambique municipalities have frequent meetings where there is accountability of the sectors about conservation of the environment and appropriate methodologies for conservation discussed for each problem, not only in the days of big events such as currently happens.

## **Conclusion**

The content analysis allows us to identify that municipalities assumes responsibility for planning and environmental management in the respective territorial area, despite the lack of clarity in the accountability of the main planner of these activities due to the sharing of territory between the municipalities, districts and provinces.

Most of Mozambique municipalities has no strategic plans for the conservation of the environment, and this situation is associated with the structure managed of the country and the lack of clarity in the allocation of powers to local bodies about

which entity is responsible about the environmental management due the sharing of territories between municipalities, districts and provinces.

Furthermore, the municipalities do not have plans for the conservation of the local sports heritage, road maps and cycle paths, guidelines about the environment, and over than 50% of the municipalities do not conduct frequent meetings in which issues related to the environment are discussed.

Thus, local municipal structures needs to provide the necessary contribution in the integration of local policies and programs on the environment to contribute to conservation and sustainability. Municipalities have not conducted planning sporting activities considering the characteristics of the environments in which happen, either integrating policies or actions about environmental issues.

## **References**

- Allen, C., & Johnsen, V. (2006). *An overview of the current state of urban development, planning and land management in Mozambique (Draft)*. [Report for Rooftops]. Canada.
- Assembleia da República de Moçambique. (2004). Constituição da República de Moçambique de 22 de Dezembro de 2004. *Boletim da República*, 1.<sup>a</sup> Série. n.º 51.
- Barbosa, G. S. (2008). O desafio do desenvolvimento sustentável *Revista Visões*, 4(1), 1- 11.
- Basto, M., Cocco, P., & Fragoso, S. L. (2013). Preservação de património - identidade através da memória: Do inventário à divulgação, da divulgação à integração de territórios, dois modelos. *Revista Tecnologia e Ambiente*, 19(1), 237 - 247.
- Blázquez, A., & Sánchez, J. (2001). Deporte y naturaleza: El impacto de las actividades deportivas y de ocio en el medio natural. *España: Talasa*. 154p.
- Bursztyn, M. A. A., & Bursztyn, M. (2006). Gestão ambiental no Brasil: Arcabouço institucional e instrumentos. *Economia, meio ambiente e comunicação*, 85-112.



- Cabannes, Y. (2008). Governação urbana e planeamento. In ANAMM - Associação Nacional dos Municípios de Moçambique (Ed.), *Desenvolvimento municipal em Moçambique. Lições da primeira década* (pp. 70-82). Maputo: Associação Nacional dos Municípios de Moçambique.
- Carvalho, M. J., Januário, C., & Paipe, G. (2016). O direito fundamental ao desporto: Políticas de implementação em municípios de Portugal e Moçambique». In A. Millán Garrido & L. Cervantes Liñan (Eds.), *Anuario Iberoamericano de Derecho Deportivo* (Vol. Año 3, pp. 83 - 100). Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- de Oliveira, A. J. F., & de Oliveira, R. A. S. (2009). Educação ambiental: Perspectivas de cidadania e inclusão do projeto “Pequenos Guias do Bosque da Ciência - INPA”. *Revista Iberoamericana de Educación*, 2(50), 2 - 15.
- Jenkins, P. (2000). Urban management, urban poverty and urban governance: Planning and land management in Maputo. *Environment and Urbanization*, 12(1), 137-152.
- Lagardera, F. (2002). Desarrollo sostenible en el deporte, el turismo y la educación física. *Apunts: Educación Física y Deporte*(67), 70 -79.
- Lagardera F, García Ferrando M, & Latiesa M. (2009). Deporte y ecología: La emergencia de un conflicto. In García Ferrando M, Puig N, & Lagardera F (Eds.), *Sociología del Deporte* (pp. 187 - 219). Madrid, España: Alianza.
- Luque Gil, A. M. (2003). La evaluación del medio para la práctica de actividades turístico-deportivas en la naturaleza. *Cuadernos de Turismo*(12), 131-150.
- Luque, P. (2000). *Actividades físicas en la naturaleza, impactos ambientales y soluciones específicas y prácticas*. Paper presented at the I Congreso de Deporte de Aventura Aranda de Duero. Burgos, España.
- Macaya, G. (2004). La contribución del turismo y el deporte al desarrollo sostenible. *Apunts: Educación física y deportes*(78), 51-55.
- República de Moçambique. (2007). Política de Ordenamento do Território - Ministério da Coordenacao para a Ação Ambiental. *Boletim da República de 30 de Maio de 2007*.

- Scardua, F. P., & Bursztyn, M. A. A. (2003). Descentralização da política ambiental no Brasil. *Sociedade e Estado, Brasília*, 18(1/2), 291 - 314.
- Vanreusel B. (1995). From Bambi to Rambo. A socio-ecological approach to the pursuit of outdoor sport. In Mester J (Ed.), *Images of Sport in the World*. (pp. 482-492). Colonia, Alemanha: German Sport University.
- Veal, A. J., & Darcy, S. (2014). *Research methods in sport studies and sport management. A practical Guide*. Londn and New York: Routlege, Taylor & Francis Group.
- Weber Silva, F., & Sammarco, Y. M. (2004). O lazer e arte: Educação ambiental. In I. Kindel & E. Aita (Eds.), *Educação Ambiental: Vários olhares e várias práticas* (pp. 57-69). Porto Alegre: Mediação.
- World Bank Staff, & Muzima, J. D. (2008). Introdução à urbanização e ao desenvolvimento municipal em Moçambique. In Associação Nacional dos Municípios de Moçambique (Ed.), *Desenvolvimento Municipal em Moçambique. Lições da primeira década* (pp. 11-27). Maputo: Associação Nacional dos Municípios de Moçambique.
- World Commission on Environment and Sustainable Development of the United Nations. (2002). *Our common future* (2 ed.). Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas,.

## **Estudo IV. Políticas públicas desportivas: Análise prospetiva em municípios de Moçambique**

G. Paípe<sup>1</sup>; E. Ubago Guisado<sup>2</sup>; S. Rodríguez Cañamero<sup>2</sup>; J. García Unanue<sup>4</sup>; J. L. Felipe<sup>4</sup>; L. Gallardo<sup>3</sup>; M. J. Carvalho<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Portugal. Centro de Investigação, Formação, Inovação e Intervenção em Desporto – CIFI2D.

<sup>2</sup> Laboratorio de Gestión Deportiva, Facultad de Ciencias del Deporte de la Universidad de Castilla-La Mancha. Toledo, España

<sup>4</sup> Universidad Europea de Madrid, Departamento de Ciencias del Deporte

<sup>3</sup> Facultad de Ciencias del Deporte de la Universidad de Castilla-La Mancha. Toledo, Espanha.

*Artigo submetido à Revista Portuguesa de Ciências do Desporto em 22 de novembro de 2016 encontrando-se na fase de revisão.*



## **RESUMO**

Na literatura sobre as políticas desportivas verifica-se uma diversidade de estudos referentes à importância do desporto na comunidade, nos quais os municípios emergem como um dos principais catalisadores do desenvolvimento desportivo local. Em Moçambique, os estudos neste âmbito são escassos e dispersos. Assim, na presente investigação, pretendemos identificar e descrever as políticas desportivas encetadas em municípios de Moçambique para o desenvolvimento desportivo a nível local tendo em atenção as suas categorias e os seus contextos. Recorremos à triangulação metodológica por meio da análise documental, aplicação de entrevistas semiestruturadas e questionários a 24 responsáveis pelo desporto, em 12 municípios do território nacional, classificados em categorias A, B, C e D em função de fatores socioeconómicos, socioculturais e sociodemográficos. Os resultados sugerem semelhanças na abordagem política assumida para a generalização da prática desportiva, nos modelos de definição e desenvolvimento das políticas, no relacionamento com outras entidades, na gestão de informação e na gestão financeira. As diferenças encontradas dizem respeito ao modo da avaliação das políticas desportivas. As conclusões ressaltam (i) ausência de programas desportivos diversificados e planos estratégicos de desenvolvimento desportivo, pelo que é necessário maior colaboração intermunicipal para a efetivação dos objetivos, assim como (ii) definição de critérios de apoio a programas que sejam identificados de utilidade pública.

**Palavras-chave:** Políticas desportivas municipais. Competências dos municípios. Gestão do desporto. Categorias dos municípios. Moçambique.

## **ABSTRACT**

In the literature about sport policies, there are a diversity of studies concerning the importance of sport in the community, in which municipalities emerge as one of the main promoters of local sports development. In Mozambique, the studies in this area are rare and dispersed. Thus, in this research, we intend to identify and to characterize the sports policies undertaken in the municipalities of Mozambique, for sport development at local level taking into account their categories and contexts. A methodological triangulation approach we used through document analysis, application of semi-structured interviews and questionnaires to 24 responsible for sports in 12 municipalities of the country, classified into categories A, B, C and D based on socioeconomic, sociocultural and sociodemographic factors. The results suggest similarities in political approach taken for the generalization of sport, in the definition and development policies, relations with other entities, information management and financial management. The differences found are related to the evaluation mode of sports policies. The finding highlight (i) the absence of diversified sports programs and strategic plans for sports development, which requires greater inter-municipal collaboration in order to achieve the objectives, as well as (ii) the definition of criteria to support programs identified as public utility.

**Keywords:** Municipal sports policies. Municipalities' competences. Sport management. Categories of municipalities. Mozambique.

## **INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos, o interesse académico pela intervenção do Estado no desporto tem ganho atenção por parte de vários investigadores <sup>(6, 12, 16)</sup>. Muitas destas investigações têm tido como objetivo a análise de vários fatores inerentes à eficácia das políticas desportivas encetadas pelos governos, respeitantes, entre outros, ao domínio dos equipamentos desportivos, do financiamento público do desporto, das parcerias público-privadas ou da regulamentação do desporto.

No âmbito das políticas desportivas municipais existem pesquisas que, por um lado, tentam estabelecer conclusões sobre a sua definição, tipologia e implementação <sup>(28, 32)</sup> e que, por outro lado, analisam a sua operacionalização e os fatores determinantes para o desenvolvimento desportivo seja nacional, regional ou local <sup>(45, 47)</sup>.

Constatam-se ainda a existência de barreiras sociais, económicas e culturais que dificultam o acesso de vários cidadãos às práticas desportivas institucionalizadas <sup>(4)</sup>. Sobretudo nos grandes centros urbanos, as possibilidades da prática de atividade física e do desporto vincula-se à existência de ginásios e clubes desportivos que oferecem esses serviços, mas com acesso limitado para toda a população, decorrentes dos custos financeiros que representam e das dificuldades atuais do associativismo desportivo.

É neste sentido que um dos principais objetivos das medidas políticas dos municípios no desporto é a oferta contínua de programas abrangentes e diversificados em atividades desportivas para diferentes grupos de cidadãos, assim como a promoção de práticas desportivas de qualidade à generalidade dos munícipes, com vista à efetivação do direito constitucional ao desporto <sup>(29, 40)</sup>.

Neste âmbito, já foram realizadas em Moçambique algumas investigações <sup>(37, 38, 43)</sup>, designadamente em 3 municípios (2 da zona sul e 1 do centro do país), que abordam a realidade desportiva local. Por conseguinte, afigura-se-nos importante equacionar o seguinte: até que ponto estas investigações são representativas da realidade dos municípios das outras regiões do país?

Não há dúvida que as tecnologias de informação e comunicação favorecem o processo de integração de várias experiências nas organizações e, em particular, nas entidades desportivas públicas e privadas. Não obstante, o sistema desportivo é influenciado por fatores internos (entidades, número de praticantes, infraestruturas desportivas, regulamentação, recursos humanos, planos de atividades, entre outros) e externos (outros sistemas que com ele interagem: económico, político, social demográfico, político e legal) que condicionam o seu desenvolvimento <sup>(10, 15)</sup>.

Assim sendo, parece-nos fundamental a consideração destes fatores no estudo dos municípios, sobretudo quando o objetivo é pesquisar a realidade nacional, a qual integra realidades municipais muito díspares do ponto de vista demográfico, político, social, e económicas <sup>(50)</sup>. Pelo que, para um mapeamento mais detalhado da realidade desportiva nos municípios, é necessário a recolha de dados em municípios de diferentes zonas geográficas e com pouca margem temporal <sup>(21)</sup>.

Desta forma, na presente investigação, pretendemos identificar e caraterizar as políticas desportivas encetadas em municípios de Moçambique, tendo em atenção as suas categorias e os seus contextos sociais, económicos, culturais e demográficos.

## **METODOLOGIA**

De acordo com os objetivos estabelecidos e a margem temporal da realização da presente investigação (de maio a novembro de 2015), esta é do tipo descritivo e transversal, adotando uma abordagem metodológica mista através da combinação da análise documental, e da aplicação das entrevistas e dos questionários para a recolha de informações que nos permitem identificar e caraterizar o nosso objeto de estudo com profundidade <sup>(30)</sup>.

## **PARTICIPANTES**

Para a seleção dos participantes foi enviada uma carta-convite com a descrição dos objetivos da pesquisa a todos os municípios, juntamente com a declaração



de consentimento livre e esclarecido, que ulteriormente foi assinada pelo investigador principal e os participantes <sup>(44)</sup>.

No total responderam ao convite 12 municípios sendo, um de categoria A (Cidade de Maputo), dois de categoria B (Beira e Nampula), cinco de categoria C (Ilha de Moçambique, Chimoio, Nacala, Quelimane e Pemba) e quatro D (Manhiça, Maxixe, Gondola e Moatize), refletindo todas as categorias administrativas existentes no país e expressando uma distribuição geográfica abrangente que corresponde a quatro municípios do norte, cinco do centro e três do sul.

Estas categorias municipais derivam da classificação feita pelo Ministério de Administração Estatal e Função Pública (MAEFP) que classifica as áreas urbanas com base nos fatores socioeconómicos, socioculturais e sociodemográficas <sup>(50)</sup>.

Dos 12 municípios que responderam ao convite, resultaram 24 responsáveis municipais pelo desporto (12 vereadores e 12 diretores e coordenadores), com uma experiência em cargos de tomada de decisão que varia entre 1 a 5 anos, 25% tem idades compreendidas entre 26-32 anos; 41,7% entre 33-40 anos; 8,3% entre 41-48 anos e, 25% com mais de 49 anos.

## RECOLHA DE DADOS

Para a recolha das informações, recorreremos à análise dos documentos utilizados a nível local (planos de atividade e regulamentos locais) e à aplicação de dois instrumentos, a entrevista aos vereadores municipais e o questionário validado<sup>46</sup> aos diretores e coordenadores municipais de desporto, aprovados pelo comité de ética da faculdade com o número do processo *CEFADE 05.2015*.

A entrevista foi validada por um corpo de peritos composto por 3 Portugueses e 2 Espanhóis (professores universitários e investigadores com mais de 10 anos de experiência, e filiados em centros de investigação com reconhecido mérito).

---

<sup>46</sup> Relativamente à validação deste questionário, consultar o artigo intitulado *Public sport policies: A tool for characterization of municipal sports services in Mozambique*. Disponível na revista *International Journal Advances in Social Science and Humanities*, 2016, 4 (8), 36-46 ([http://www.ijassh.com/view\\_archive.php?archiveid=36](http://www.ijassh.com/view_archive.php?archiveid=36)).

Após esta validação foi realizado um estudo piloto para atestar a aplicabilidade e compreensibilidade dos instrumentos, assim como para o adestramento do entrevistador <sup>(42)</sup>.

A entrevista integra duas grandes categorias definidas à *priori* com base na revisão da literatura e dos objetivos estabelecidos <sup>(5)</sup>, designadamente: (i) Áreas estratégicas municipais, com quatro subcategorias: gestão financeira, equipamentos desportivos e gestão do serviço, políticas desportivas e relacionamento com outras entidades; (ii) Regulamentação do Desporto, com uma subcategoria: documentos legais e não legais.

As entrevistas foram realizadas nos gabinetes de trabalho dos vereadores com duração mínima de 31 minutos e máxima de 75 minutos, registadas em gravação áudio digital, e transcritas fielmente em formato *rft* (*Reach Text Format*), com o programa para a transcrição *SCRIBE versão 4.01®*. O questionário foi aplicado aos diretores e coordenadores municipais de desporto nos seus locais de trabalho.

## **ANÁLISE DOS DADOS**

Após a transcrição das entrevistas, seguiu-se ao processo de codificação da informação obtida em códigos e unidades de codificação para a sua ulterior análise <sup>(5)</sup>. Para evitar uma má interpretação da informação, a codificação foi realizada separadamente pelo investigador principal e por outro investigador secundário <sup>(39)</sup> com o *software* para análise qualitativa *Atlas-ti versão 6.0 for Windows®*. Para a análise dos dados provenientes do questionário foi realizada a estatística descritiva em todas as dimensões do questionário.

## **RESULTADOS**

Dada a abordagem metodológica da presente investigação e para maior clareza dos resultados, as informações recolhidas e tratadas nas entrevistas serão assim apresentadas: áreas estratégicas municipais e regulamentação do desporto ilustradas com figuras e complementadas com quadros com informações provenientes do questionário. Para além destas duas dimensões e com o

propósito de compreender a organização das informações dentro dos municípios, também foi analisada a gestão de informação e comunicação.

Apresenta-se seguidamente na figura 1 a primeira parte da codificação da árvore estrutural da categoria “Áreas Estratégicas Municipais” composta pelas subcategorias: gestão financeira e equipamentos desportivos.

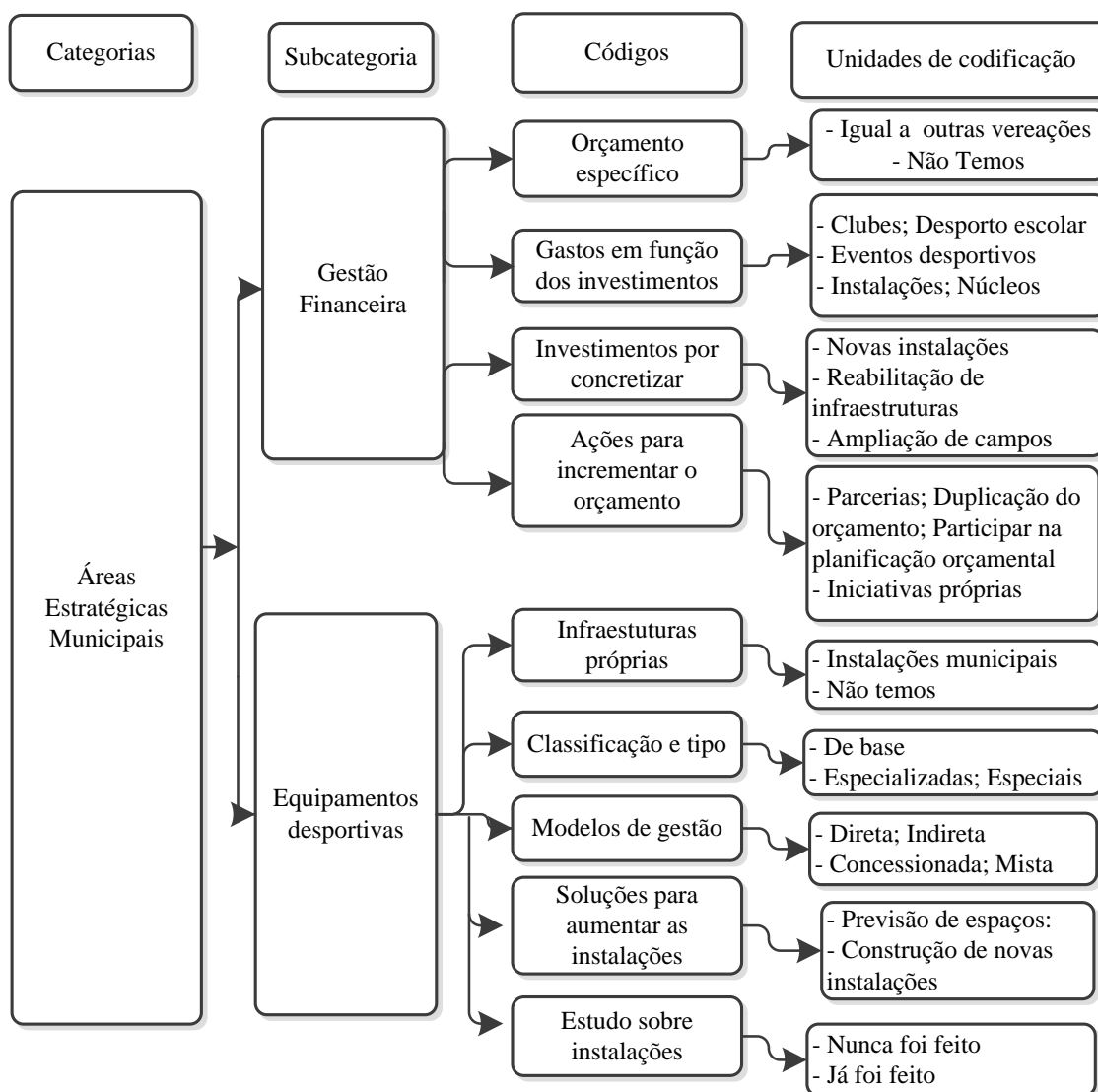


Figura 1. Árvore estrutural da categoria Áreas Estratégicas Municipais

Relativamente à “Gestão financeira”, uma minoria dos municípios dispõem de um orçamento específico para o desporto e nos restantes o valor vem associado ao *budget* para a educação, a cultura e a área social.

No que concerne aos gastos em função dos investimentos, o desporto escolar, o apoio aos clubes, os núcleos desportivos, a organização de eventos desportivos, a construção de novas instalações desportivas, assim como a reabilitação e ampliação das infraestruturas existentes, constituem prioridade municipal. De forma a tornar mais consistente a nossa análise, complementando com a informação recolhida junto dos vereadores, no quadro 1, pode-se constatar que a minoria dos municípios que possuem um orçamento específico corresponde a 25% dos municípios analisados, dos quais dois são de categoria C e um de categoria B. Mais referem que os municípios apoiam as entidades locais, sendo que os principais critérios utilizados são a importância do evento ou da atividade para o município e a disponibilidade de fundos.

*Quadro 1. Gestão financeira*

Gestão financeira	Não	%	Sim	%
• Orçamento para o desporto	9	75	3	25
• Apoio às entidades locais	---	---	12	100
• Critérios para atribuição dos apoios	---	---	12	100

Na subcategoria “*Equipamentos Desportivos*”, a maioria dos municípios indica campos de futebol “pelados”. Apenas um município de categoria C tem como equipamentos desportivos próprios um pavilhão desportivo polivalente, uma pista de atletismo e uma piscina descoberta. Nos municípios de categoria A, B e C predomina o modelo de gestão direta de tais equipamentos. Nos municípios de categoria D desconhecem-se os modelos de gestão praticados (quadro 2).

O quadro 2 ilustra que a minoria dos municípios (16,7%) não possui instalações desportivas próprias, e acrescentamos a informação que são os municípios da categoria D. Aqui importa referir que dos municípios que possuem instalações desportivas próprias, apenas um, de categoria C, é que possui instalações de base formativa e são geridas de forma concessionada, sendo as restantes instalações de base recreativa comuns em todos os municípios.

*Quadro 2. Equipamentos desportivos e gestão do serviço*

Equipamentos desportivos e gestão do serviço	Não	%	Sim	%
• Instalações desportivas próprias	2	16,7	10	83,3
• Modelos de gestão	4	33,3	8	66,7
• Serviços concessionados	11	91,7	1	8,3

A segunda parte da codificação da categoria “Áreas estratégicas municipais” nas subcategorias: políticas desportivas e relacionamento com outras entidades é ilustrada na figura 1.1.

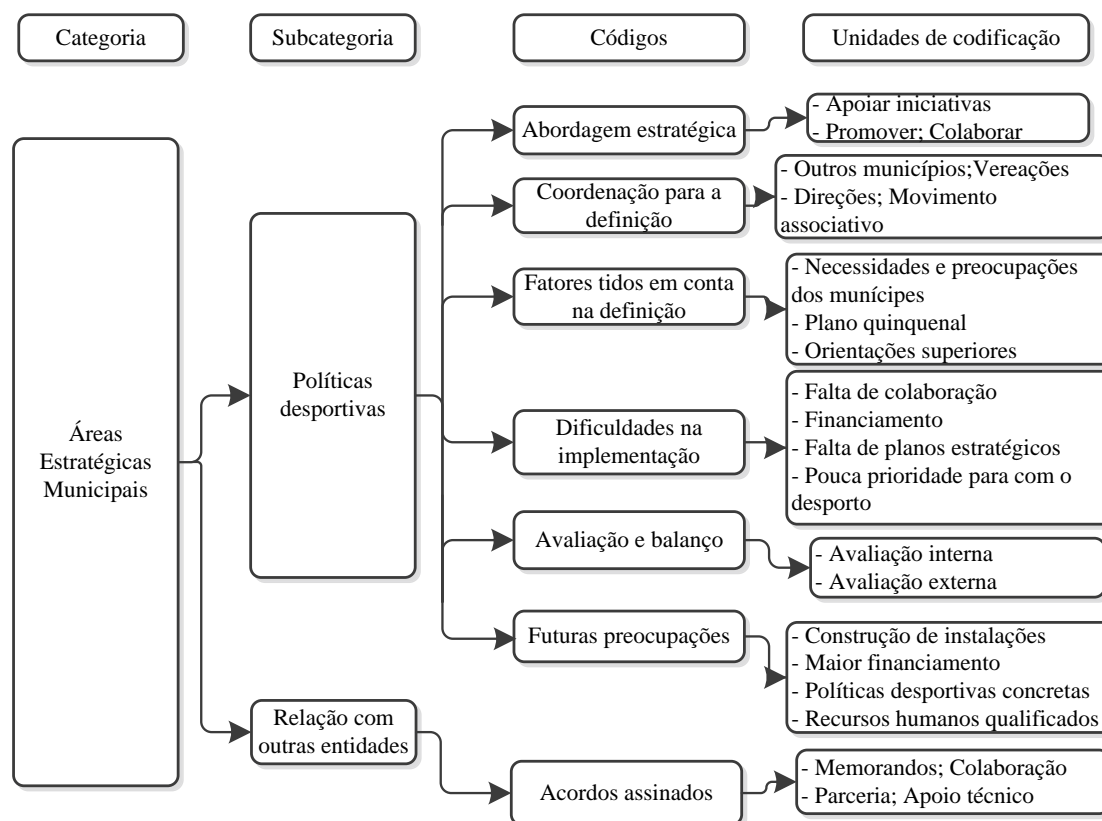


Figura 1.1. Continuação da árvore estrutural da categoria Áreas Estratégicas Municipais

Na subcategoria “*políticas desportivas*” constatou-se que a opção estratégica assumida pelos municípios consiste em apoiar e promover atividades desportivas em colaboração com as entidades desportivos locais. Para a definição das políticas desportivas os resultados apontam para o envolvimento das demais vereações municipais, do movimento associativo e dos munícipes, e as principais dificuldades no processo de implementação são a falta de planos estratégicos, pouco financiamento e baixa prioridade para o sector do desporto.

A definição de políticas desportivas concretas, um quadro humano qualificado, mais financiamento e a construção de infraestruturas desportivas são as principais preocupações dos vereadores responsáveis pelo desporto. Em relação à avaliação e balanço das políticas desportivas, os municípios de categoria B realizam duas avaliações internas por ano, sendo a primeira no início

das atividades e a segunda no fim. Já em municípios de categorias A e C, a vereação realiza avaliações internas mensalmente e trimestralmente são avaliados pela Assembleia Municipal. Para o caso dos municípios de categoria D, a avaliação é feita através de apresentação do relatório de atividades à assembleia municipal em sessões plenárias.

Respeitante ao “*relacionamento com outras entidades locais*”, existem memorandos de colaboração com os clubes desportivos, os núcleos desportivos e as associações desportivas locais, conforme melhor explicitado no quadro 3.

*Quadro 3. Relacionamento com outras entidades locais*

Relacionamento com outras entidades	Não	%	Sim	%
• Associações e clubes	2	16,7	10	83,3
• Direções provinciais e distritais	4	33,3	8	66,7
• Ministério da juventude e desporto	8	66,7	4	33,3
• Outros municípios	9	75	3	25
• Outras vereações	---	---	12	100

É de sublinhar a grande percentagem de municípios (67%) que não estabelece relações com a entidade que tutela o desporto a nível da administração central, o Ministério da Juventude e Desporto. Os memorandos assinados com as outras entidades consistem em apoio técnico e desenvolvimento de projetos comuns que visem a promoção da prática desportiva a nível local.

Na figura 2, são apresentados os resultados da codificação da categoria “*Regulamentação desportiva*”, composta pela subcategoria documentos legais e não legais relativos ao conjunto de documentos internacionais<sup>47</sup>, nacionais e locais.

---

<sup>47</sup> Carta Internacional de Educação Física, Atividade Física e Desporto da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), a Carta Africana da Juventude, o Protocolo sobre a Cultura, Informação e Desporto da Comunidade para o Desenvolvimento da África Subsariana (SADC) e a Carta do Desporto da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP).

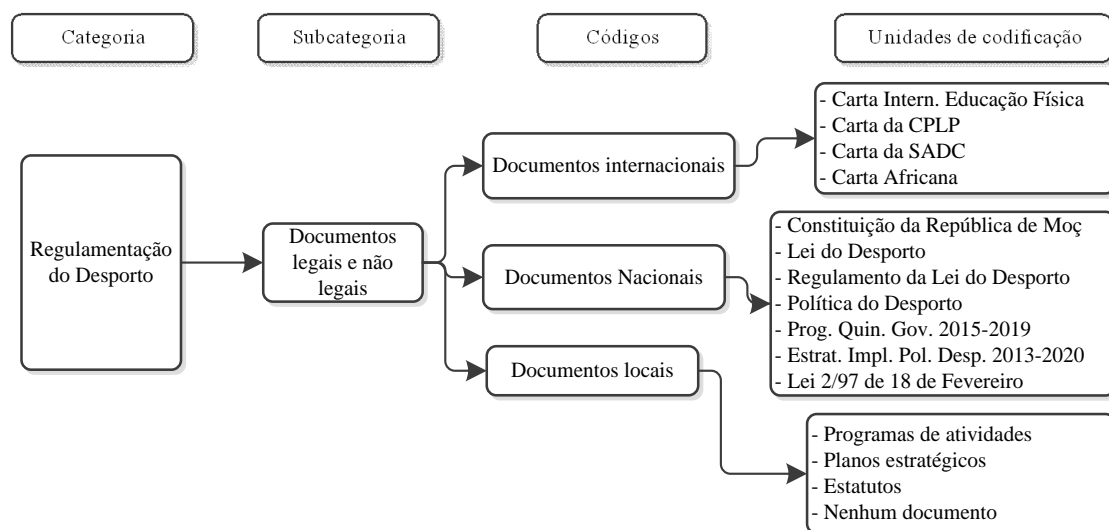


Figura 2. Árvore estrutural da categoria “Regulamentação desportiva

Em relação aos documentos legais e não legais os resultados indicam que existe um desconhecimento generalizado por parte dos entrevistados da maioria dos documentos internacionais e nacionais que regulam o desporto, sendo o Programa Quinquenal do Governo<sup>48</sup> o documento mais conhecido. Em relação aos documentos locais, não nos foi disponibilizada informação na maioria dos municípios, tendo sido facultado os programas de atividade em apenas dois municípios, 1 de categoria B e outro C.

No quadro 4, se apresentam os resultados referentes à dimensão gestão de informação e comunicação.

Quadro 4. Gestão de informação e comunicação

Gestão da informação e comunicação	Não	%	Sim	%
• Página web	4	33,3	8	66,7
• Seção específica de desporto na página web	4	33,3	8	66,7
• Publicações específicas	5	41,7	7	58,3
• Dificuldades de divulgação da informação	12	100	---	---
• Bases de dado sobre as atividades	12	100	---	---

Na dimensão *gestão de informação e comunicação*, os resultados sugerem que todos os municípios de categoria D, não possuem página *web*, secção do

<sup>48</sup> O Programa Quinquenal do Governo para 2015-2019 foi aprovado pela Resolução n.º 12/2015, de 14 de Abril, publicado no *Boletim da República*, 2.º Suplemento, 1.ª Série, n.º 29, 3 – 25.

desporto e não realizam publicações específicas das atividades desenvolvidas, e todos os municípios não possuem bases de dados.

## **DISCUSSÃO**

### *Gestão financeira*

Nesta dimensão há consonância entre os resultados da análise do conteúdo das entrevistas e do questionário, pois em ambos, a maioria dos municípios (75%) não possui orçamento específico para o desporto. Neste sentido, parece-nos que este facto está associado à própria realidade desportiva dos países em vias de desenvolvimento, conforme é argumentado por Andreff <sup>(1)</sup> ao afirmar que na maioria dos governos destes países o desporto não tem merecido o devido investimento financeiro, quer seja a nível nacional, regional ou local.

Contudo, deve-se esclarecer que é reservada aos municípios autonomia administrativa e financeira através do princípio de organização estatal, artigo 263º, n.º 3, da Constituição da República de Moçambique <sup>(3)</sup>, significando isto, que são responsáveis pela distribuição eficiente dos seus recursos financeiros para os diferentes setores. Não deveria, pois, ao nível municipal deixar de se atribuir ao desporto um orçamento específico.

Uma das principais causas desta realidade é apresentada no estudo de Helling <sup>(22)</sup>, onde conclui que, em Moçambique, os municípios carecem duma orientação metodológica coerente e consistente no setor financeiro para que possa ser feita uma distribuição orçamentária eficaz.

Os resultados da presente investigação divergem totalmente dos encontrados em outros estudos <sup>(17, 23, 26)</sup> de contextos e realidades diferentes. Nestes constatou-se que existia um orçamento específico para o desporto e os municípios tinham comprometimento e critérios definidos para o apoio às atividades desportivas.

### *Equipamentos desportivos e gestão do serviço*

Nesta vertente, verifica-se que os municípios moçambicanos possuem instalações próprias. Esta realidade parece-nos estar associada ao facto do tipo de instalações referidas ser na sua maioria de base recreativa e de terra “batida”.



Não obstante esta constatação, consideramos que estas instalações constituem um indicador das preocupações municipais em criar condições para a prática desportiva e, conseqüentemente, a promoção de estilos de vida saudáveis.

Nesta esteira de pensamento, Januário, Sarmento e Carvalho <sup>(27)</sup> defendem que as infraestruturas desportivas se traduzem numa política de proximidade do município para com os cidadãos, pois potenciam a atração de múltiplos públicos para a prática desportiva, e que importa registar valorativamente num esforço autárquico. Tal argumentação reforça os resultados encontrados na maioria dos municípios do nosso estudo ao disporem de infraestruturas desportivas próprias.

Já em relação aos modelos de gestão, constatamos que apenas 1 município de categoria C adotava a gestão concessionada, facto que consideramos estar associado às limitações orçamentárias a que os municípios estão sujeitos <sup>(49)</sup>. Estes resultados divergem dos estudos de Arboledas Garcia e Puig i Barata <sup>(2)</sup>, Hobza e Dohnal <sup>(24)</sup>, nos quais as instalações são geridas totalmente de forma direta.

#### *Políticas desportivas*

De acordo com as determinantes apuradas na apresentação dos resultados, e apesar de as formas de intervenção variarem de município para município devido as diferenças contextuais que os caracteriza, os municípios procuram responder às competências que lhes são incumbidas pela lei 2/97 de 18 de fevereiro: Quadro jurídico para a implantação das autarquias locais, onde no artigo 1.º n.º 2 são chamadas a prossecução dos interesses das respetivas populações (*cultura, tempos livres e desporto*) sem prejuízo dos interesses nacionais e da participação do Estado.

Aliada a esta realidade, está a falta de estudos com dados desagregados sobre o desporto em municípios de Moçambique que possibilitem aos responsáveis políticos tomarem decisões ajustadas a cada realidade. Esta nossa posição é reforçada por Gutierrez <sup>(20)</sup> ao defender que é necessário a produção de conhecimento sobre as políticas desportivas e de lazer para que se possam dar respostas políticas adequadas a cada situação.

Os resultados do presente estudo vão no sentido dos encontrados por Januário, Sarmiento e Carvalho <sup>(28)</sup>; Carvalho e Alves <sup>(13)</sup>; Gallardo <sup>(18)</sup>; King <sup>(31)</sup> que constataram que os municípios analisados assumiam como abordagem estratégica a promoção do desporto, o apoio ao movimento associativo, a provisão de infraestruturas desportivas, sendo o desporto considerado como um direito dos cidadãos a que os municípios devem corresponder.

No que diz respeito à definição das políticas desportivas as estratégias adotadas remetem-nos para o modelo “tipo de política pública” de Lowi <sup>(33)</sup> no formato de políticas redistributivas, pois as políticas são estabelecidas a nível central e implementadas a nível local, com a observância das variáveis contextuais, tendo como objetivo geral o bem social dos cidadãos.

Ainda nesta vertente, pode-se considerar que a avaliação das políticas encetadas pelos municípios sofrem influência de vários modelos, contudo, o ciclo da política pública defendido por Howlett, Ramesh e Perl <sup>(25)</sup> é que mais se adequa à realidade observada, pois este modelo considera as políticas um ciclo onde a avaliação deve ser realizada em todas as fases que decorrem de sua elaboração e concretização, tal como acontece nos municípios analisados.

#### *Relacionamento com outras entidades*

Neste concernente, os resultados encontrados assemelham-se aos de Bergeron e Lévesque <sup>(7)</sup>; Carvalho e Alves <sup>(13)</sup>, ao terem verificado a colaboração dos municípios com outras entidades locais da mesma índole para a promoção da atividade desportiva.

Em relação à falta de colaboração intermunicipal, os resultados assemelham-se também aos encontrados por Machava <sup>(34)</sup> o qual constatou falta de colaboração nos quatro municípios que analisou. Outro estudo que corrobora os nossos resultados é o realizado por Januário, Sarmiento e Carvalho <sup>(28)</sup> os quais constataram inexistência de colaboração no âmbito desportivo entre as autarquias da Área Metropolitana do Porto.

Esta falta de colaboração parece-nos estar associada às diferenças partidárias na governação municipal presente em alguns municípios com proximidade geográfica. Helling <sup>(22)</sup> reforça esta nossa perceção ao afirmar que em municípios

de Moçambique, as grandes dificuldades que se apresentam são a escassa colaboração que existe entre eles, principalmente quando são dirigidos por partidos diferentes.

Esta realidade viola o pressuposto de colaboração defendido pelo regulamento dos órgãos locais<sup>49</sup>, pois a colaboração possibilita um contexto favorável para as instituições em processo de estruturação e crescimento, como é o caso da maioria dos municípios de Moçambique <sup>(41)</sup>.

Quanto ao fraco relacionamento com o Ministério da Juventude e Desporto, tal situação poderá estar associada ao facto desta ser uma entidade de nível central e que tem representação a nível local pelas direcções provinciais e distritais, as quais têm pouca autonomia e recursos para intervir nos municípios.

Dada a realidade sociopolítica, socioeconómica, sociodemográfica, do país, e como é defendido pelo World Bank Staff e Muzima <sup>(50)</sup> os serviços sociais não são fáceis de providenciar a nível municipal, pelo que é essencial que os municípios recebam um apoio continuado do ministério de tutela responsável por estes serviços, como é o caso do desporto.

#### *Regulamentação desportiva*

A regulamentação é o marco dentro do sistema desportivo que aglutina e confere a ordem, estabelece e contém as normas através das quais se desenvolve e se organiza um determinado sistema desportivo e os seus constituintes <sup>(8)</sup>.

Em Moçambique, as atribuições das autarquias encontram-se referidas em vários documentos normativos, dos quais destacamos a Constituição da República de Moçambique, a Lei do Desporto, o Regulamento da Lei do Desporto, a Política do Desporto, o Programa Quinquenal do Governo 2015-2019, a Estratégia de Implementação da Política Desportiva 2013-2020 e a Lei 2/97 de 18 de Fevereiro: Quadro Jurídico para a Implantação das Autarquias Locais, que fazem menção específica em relação às atribuições e competências dos municípios no âmbito desportivo.

---

<sup>49</sup> Assembleia da República de Moçambique. (2005). Regulamento da Lei dos Órgãos Locais do Estado, de 10 de Junho de 2005. *Boletim da República*, 1.<sup>a</sup> Série, n.º 23, 9 – 36.

De acordo com os resultados obtidos a maioria dos responsáveis políticos desconhece os documentos normativos sobre o desporto, assim como os principais documentos de política desportiva, sendo que ao nível local no presente estudo não existe qualquer normativo específico do desporto.

Assim, sendo as autarquias entidades representativas do Governo a nível local e em virtude da sua obrigatoriedade constitucional na promoção de atividades que visam o desenvolvimento local ao abrigo do artigo 264, no n.º 1 da Constituição da República <sup>(3)</sup>, torna-se pertinente o conhecimento do acervo documental nacional que regula e organiza a atividade desportiva.

Este entendimento é reforçado por Terol Gómez <sup>(48)</sup> ao afirmar que os municípios devem prestar serviços públicos que satisfaçam as necessidades e aspirações dos cidadãos sob as competências que lhes são incumbidas pela legislação do Estado em cada setor específico.

Ainda nesta linha de pensamento Meirim e Carvalho <sup>(35)</sup> reforçam que sendo o poder local um espaço privilegiado para a prossecução de políticas desportivas por lei é necessário uma racionalização de recursos e equipamentos disponíveis, no sentido de conferir maior integração e articulação ao sistema desportivo entre estas entidades, os governos regionais e nacional.

Na senda dos resultados arrojados, os mesmos divergem com os do Terol Gómez <sup>(48)</sup>, o qual verificou a existência de programas de atividades e plano de instalações desportivas a nível municipal no âmbito do cumprimento das competências atribuídas aos municípios por lei, situação que apenas foi verificada em dois municípios.

Já os resultados de Goslin <sup>(19)</sup> corroboram aos do presente estudo ao verificar que muitos dos responsáveis desportivos municipais não tinham conhecimento suficiente sobre os documentos legais e não legais de cariz nacional que justificam a inclusão das atividades desportivas nos programas municipais de intervenção local.

### *Gestão de informação e comunicação*

A informação constitui para os municípios um ativo tangível no qual todo o arcabouço documental deve ser organizado e colocado à disposição dos responsáveis municipais para que possam tomar decisões estratégicas relativas à administração municipal <sup>(11)</sup>. Contudo, os resultados sugerem que os municípios moçambicanos ainda estão longe de responder a estes desafios, apesar de existir uma mostra significativa de municípios que rumam nesta direção.

Estes resultados concorrem com os encontrados por Chaín Navarro, Muñoz Cañavate e Más Bleda <sup>(14)</sup>; Tat-Kei Ho <sup>(46)</sup>, os quais verificaram que alguns municípios avançavam rapidamente para a gestão eletrónica e outros com certa timidez.

A gestão de informação é uma ferramenta muito poderosa para a governação local, pois encoraja a mudança dos paradigmas tradicionais de governação, que enfatizam no sistema burocrático com elevados custos operacionais e pouca eficiência, para o sistema de governação eletrónica, que potencia melhor qualidade na prestação de serviços para os cidadãos com menos custos <sup>(9, 36)</sup>.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES**

O presente estudo ao potenciar a compreensão da realidade política nos municípios de Moçambique, através da identificação e caracterização das suas políticas desportivas, objetiva igualmente fazer uma análise prospetiva que sirva de contributo para a eficácia decisória dos responsáveis políticos.

Conclui-se que, para os municípios estudados, existem fragilidades acentuadas ao nível das políticas desportivas, com particular realce para a débil definição estratégica das políticas, dos objetivos, das medidas e das ações a nível local. Consequentemente, a falta de bases de dados com informações desagregadas, a falta de orçamentos específicos para as atividades desportivas é assinalável, escasseiam os programas de atividades desportivas regulares para todos os grupos sociais, as infraestruturas desportivas existem, mas necessitam de requalificação e diversificação, e verifica-se um desconhecimento acentuado de

documentos legais e documentos de cariz político por parte dos vereadores, diretores e coordenadores municipais.

Apesar das fragilidades identificadas, há também ações políticas municipais que merecem destaque, tais como a organização de eventos desportivos pontuais, o relacionamento entre os municípios e as entidades associativas desportivas. De sublinhar sobretudo a preocupação e consciência generalizada por parte dos decisores políticos da importância que cumpre o desporto para o desenvolvimento humano e para o bem-estar social dos cidadãos.

A finalizar, ousamos propor algumas recomendações a ter em consideração na atuação política ao nível do desporto local, assim sendo, sugere-se: (i) Incrementar o trabalho ao nível da estratégia política, fundada em planos exequíveis, com objetivos, medidas e ações concretas e a respetiva monitorização e avaliação (curto, médio e longo prazo); (ii) Afetar orçamento específicos para o desporto nos municípios e melhorar a sua gestão financeira; (iii) Primar por uma atuação política que crie oportunidades da prática desportiva para todos os grupos da população, na senda do direito ao desporto plural, polissémico e que se manifesta numa realidade polimorfa; (iv) Definir memorandos de colaboração com critérios objetivos e justos na atribuição de apoios que sirvam programas prioritários e de utilidade pública e; (v) Desenvolver estratégias que permitam a melhoria do sistema de gestão de informação e comunicação para prestação de serviços com mais eficiência e qualidade.

## **REFERÊNCIAS**

1. Andreff W (2001). The correlation between economic underdevelopment and sport. *Eur Sport Manage Quart* 1, 4: 251-279.
2. Arboledas Garcia D, Puig i Barata N (2012). Análisis comparativo de los servicios deportivos municipales de Andalucía y Cataluña. *Int J Sport Sci* 8, 29: 223-244.
3. Assembleia da República de Moçambique (2004). Constituição da República de Moçambique de 22 de Dezembro de 2004. *Boletim da República*. 1.<sup>a</sup> Série, n.º 51.

4. Bankoff ADP, Zamai CA (2011). Estudos sobre as políticas públicas de esporte e lazer de prefeituras municipais do estado de São Paulo. *CONEXÕES: Conexões* 9, 2: 70-84.
5. Bardin L (2014). Análise de conteúdo. Reimpressão da Edição Revista e Atualizada de 2009 ed. Lisboa: Edições 70.
6. Bento J, Constantino JM, editors. Desporto e Municípios , políticas, práticas e programas. Lisboa: Visão e Contextos; 2012.
7. Bergeron K, Lévesque L (2012). Government policies for active community design in Ontario: Challenges to achieving collaboration between five ministries. *Can J Urban Res* 29-54.
8. Blanco E, Burriel JC, Camps A, Carretero JL, Landaberea JA, Montes V (2006). Manual de la organización institucional del deporte. 2ª ed. Barcelona: Editorial Paidotribo.
9. Bonsón E, Torres L, Royo S, Flores F (2012). Local e-government 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities. *Gov Inform Quart* 29, 2: 123-132.
10. Burriel i Paloma JC (1994). Análisis y diagnóstico del sistema deportivo local: Punto de partida para el diseño de políticas deportivas municipales. *Apunts: Educación Física y Deportes* 36: 38-45.
11. Campillo Alhama C (2013). Gestión de la información y su evaluación en los gabinetes de comunicación municipal. *El Profesional de la Información* 22, 6: 515-521.
12. Carvalho MJ, Resende C, Cirac M, Costa J (2012). Desporto, política e direito: Do passado e da atualidade. Enfoque nas autarquias locais. In: Bento J, Constantino J (ed.). Desporto e Municípios: Políticas, práticas e programas. Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, 39 – 71.
13. Carvalho PG, Alves AA (2011). How can we get to know local governance of sports? – A case study in a lagged region. *J Phys Educ Sport* 11, 2: 194 -199.
14. Chaín Navarro C, Muñoz Cañavate A, Más Bleda A (2008). La gestión de información en las sedes web de los ayuntamientos españoles. *Rev Esp Doc Científica* 31, 4: 612-638.

- 15.** Côté J, Baker J, Abernethy B (2007). Practice and play in the development of sport expertise. In: Eklund R, Tenenbaum G (ed.). *Handbook of sport psychology*. Haboken, NJ: Wiley, 184-202.
- 16.** Fahlén J, Stenling C (2015). Sport policy in Sweden. *Int J Sport Pol Politics* 1-17.
- 17.** Galily Y, Yuval F, Bar-Eli M (2012). Municipal subsidiary policy toward professional sports teams: A democratic deficit in the local government. *Int J Sociol Soc Policy* 32, 7/8: 431-447.
- 18.** Gallardo L (2002). Características generales de los servicios deportivos municipales en Castilla-La Mancha. *Rev Motricidad* 9: 165-191.
- 19.** Goslin A (1996). Human resource management as a fundamental aspect of a sport development strategy in South African communities. *J Sport Manage* 10, 2: 207-217.
- 20.** Gutierrez CAS (2014). Políticas públicas de esporte e lazer e a construção do conhecimento. In: Tondin G, Vidal JR, Feix E (ed.). *Esporte e Lazer no Brasil: Divisão de responsabilidades entre os entes federativos*. Porto Alegre: Secretaria Estadual do Esporte e do Lazer: Fundação de Esporte e Lazer do RS, 100 - 112.
- 21.** Heinemann K (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- 22.** Helling AL (2008). O Contexto jurídico e institucional para o desenvolvimento urbano e municipal. In: Associação Nacional dos Municípios de Moçambique editor. *Desenvolvimento Municipal em Moçambique Lições da primeira década*. Maputo: Associação Nacional dos Municípios de Moçambique, 30 - 56.
- 23.** Hobza V, Cíkl R (2007). Subsidization policy in sport and physical training in the Czech Republic. *Acta Univ Palacki Olomuc, Gymn* 37, 3: 15 - 20.
- 24.** Hobza V, Dohnal T (2008). Theoretical foundations of municipal sport infrastructure development conceptual planning. *Acta Univ Palacki Olomuc, Gymn* 38, 4: 7-15.
- 25.** Howlett M, Ramesh M, Perl A (1995). *Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems*. Toronto: Oxford University Press.



- 26.** Januário C, Paípe GP, Pinto ER, Carvalho MJ (2015). Políticas públicas desportivas: Guimarães, Ciudad Europea del Deporte 2013. *Rev Esp Educ Fís Deportes*. 408: 73-84.
- 27.** Januário C, Sarmiento JP, Carvalho MJ (2010). Políticas públicas desportivas: “Desporto para todos” vs “desporto de elite”. *Rev. Port. Ciênc. Desporto* 10, 3: 31 - 48.
- 28.** Januário C, Sarmiento P, Carvalho MJ (2009). Políticas públicas desportivas: Avaliação do nível de execução e eficácia nos municípios da Área Metropolitana do Porto. *Rev. Port. Ciênc. Desporto* 9, 2: 26-32.
- 29.** Januário CF (2011 ). Políticas Públicas Desportivas: Estudo centrado nos municípios da Área Metropolitana do Porto. Porto: Fundação CEFA.
- 30.** Johnson RB, Onwuegbuzie AJ, Turner LA (2007). Toward a definition of mixed methods research. *J Mix Methods Res* 1, 2: 112-133.
- 31.** King N (2014). Local authority sport services under the UK coalition government: Retention, revision or curtailment? *Int J Sport Pol Politics* 6, 3: 349-369.
- 32.** Kokolakis T, Lera López F, Castellanos P (2014). Regional differences in sports participation: The case of local authorities in England. *Int J Sport Financ* 9, 2: 149-171.
- 33.** Lowi T (1972). Four Systems of Policy, Politics, and Choice. *Public Admin Rev* 32, 4: 298-310.
- 34.** Machava DAF. Colaboração intermunicipal em Moçambique: O caso da Província de Inhambane. Minho: Danilo Almeida Fernandes Machava; 2013.
- 35.** Meirim JM, Carvalho MJ (2012). A Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto: De uma leitura na generalidade à localização dos municípios. In: Bento JO, Constantino JM (ed.). *Desporto Municípios: Políticas, práticas e programas*. Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda, 73 - 91.
- 36.** Moon MJ (2002). The evolution of e-government among municipalities: Rhetoric or reality? *Public Admin Rev* 62, 4: 424-433.
- 37.** Nhabomba HM. Levantamento, análise e prospetiva do desporto no concelho municipal da Cidade de Inhambane – Moçambique, 2009 a 2012. Lisboa: Humberto Mateus Nhabomba; 2013.

- 38.** Paipe G. Políticas públicas desportivas e gestão do desporto municipal: Estudo do caso do município da Cidade da Beira, Moçambique. Porto: Gustavo Paipe; 2013.
- 39.** Patton MQ (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. 3 ed. London: Sage Publications.
- 40.** Pereira EB (2009). O poder local: As câmaras municipais e o desporto. In: Bento J, Constantino J (ed.). *O Desporto e o estado Ideologias e práticas*. Porto: Edições Afrontamento, 109 – 131.
- 41.** Phillips N, Lawrence TB, Hardy C (2000). Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields. *J Manage Stud* 37, 1: 23 - 42.
- 42.** Quivy R, Campenhoudt LV (2008). *Manual de Investigação em ciências sociais*. 5 ed. Lisboa: Gradiva.
- 43.** Ribeiro ER. Reflexão sobre a política desportiva em Moçambique: Diagnóstico sobre as instalações desportivas da cidade de Maputo. Campinas: E. R. Ribeiro; 1999.
- 44.** Schmidt MS (2008). Aspectos éticos nas pesquisas qualitativas. In: Guerriero LZ, Schmidt MS, Zicker F (ed.). *Ética nas pesquisas em ciências humanas e sociais na saúde*. São Paulo: Aderaldo & Rothschild Editores, 47 - 52.
- 45.** Skille EÅ (2015). Community and sport in Norway: Between state sport policy and local sport clubs. *Int J Sport Pol Politics* 7, 4: 505-518.
- 46.** Tat-Kei Ho A (2002). Reinventing local governments and the e-government initiative. *Public Admin Rev* 62, 4: 434-444.
- 47.** Teixeira M, Ribeiro T (2014). O processo de desenvolvimento desportivo: Fatores de incidência em Portugal. *Rev. Port. Ciênc. Desporto* S1A/S1R: 67-79.
- 48.** Terol Gómez R (2013). La organización del Deporte: Administración pública del deporte. In: Palomar Olmeda A editor. *Derecho al deporte*. Navarra: Editorial Aranzadi SA, 57 - 120.
- 49.** World Bank Staff (2008). *Finanças públicas autárquicas*. In: Associação Nacional dos Municípios de Moçambique editor. *Desenvolvimento Municipal em Moçambique Lições da primeira década*. Maputo: Associação Nacional dos Municípios de Moçambique, 100 - 122.

**50.** World Bank Staff, Muzima JD (2008). Introdução à urbanização e ao desenvolvimento municipal em Moçambique. In: Associação Nacional dos Municípios de Moçambique editor. Desenvolvimento Municipal em Moçambique Lições da primeira década. Maputo: Associação Nacional dos Municípios de Moçambique, 11 - 27.



## **Estudo V. Políticas públicas deportivas: Modelos de intervención en municipios de Mozambique**

**Gustavo Paípe<sup>1</sup>; Esther Ubago Guisado<sup>2</sup>; Sergio Rodríguez Cañamero<sup>2</sup>; Jorge García Unanue<sup>3</sup>; José Luis Felipe<sup>3</sup>; Leonor Gallardo<sup>4</sup> y Maria José Carvalho<sup>5</sup>**

<sup>1</sup> Profesor asistente en la Universidad Pedagógica de Mozambique. Estudiante en el Programa Doctoral en ciencias del Deporte en la Facultad de Deporte de la Universidad de Porto. Miembro del Centro de Investigación, Formación, Innovación e Intervención en el Deporte - CIFI<sup>2</sup>D. Correo: [gustavopaípe@gmail.com](mailto:gustavopaípe@gmail.com)

<sup>2</sup> Laboratorio de Gestión Deportiva de la Facultad de Ciencias del Deporte de la Universidad de Castilla-La Mancha. Toledo, España.

<sup>3</sup> Profesor Titular e Investigador en la Universidad Europea de Madrid, España.

<sup>4</sup> Profesora Titular en la Facultad de Ciencias del Deporte de la Universidad de Castilla-La Mancha. Toledo, España. Directora e investigadora principal del Grupo *IGO/G* - Laboratorio de Gestión Deportiva de la Facultad de Ciencias del Deporte de la Universidad de Castilla-La Mancha. Toledo, España.

<sup>5</sup> Profesora Auxiliar en la Facultad de Deporte de la Universidad de Porto. Miembro efectivo del Centro de investigación, Formación, Innovación e Intervención en el Deporte - CIFI<sup>2</sup>D.



## RESUMEN

**Objetivo:** Teniendo en cuenta las competencias, la diversidad y complejidad de los municipios mozambiqueños desde el punto de vista de su clasificación, el presente estudio pretende identificar y caracterizar los modelos de intervención político-deportivos en los municipios de Mozambique. **Método:** Se recurrió al análisis documental y se aplicaron entrevistas semiestructuradas a 12 concejales de deporte de los municipios de las categorías A, B, C y D clasificados según criterios socioeconómicos, sociodemográficos y socioculturales. **Resultados:** Sugieren una carencia de programas y planes estratégicos para el deporte en los locales de trabajo, de residencia, en las fuerzas de defensa y seguridad en todos los municipios, y para el deporte en las instituciones de educación y formación apuntan a una intervención puntual en los municipios de las categorías B, C y D, y continuada en la categoría A. En relación al deporte de competición, no hay planes de intervención ni apoyo en municipios de categorías A y D, observándose apoyo en los B y C. **Conclusiones:** Los municipios presentan diferencias en la forma de intervención pero, de un modo general se puede inferir que por un lado, se inclinan por la definición de políticas deportivas acordes al “modelo de deporte para todos” y por otro, el deporte de elite no constituye una prioridad municipal, verificándose una intervención insustancial en este nivel. **Aplicación práctica de la investigación:** Presenta datos importantes sobre los modelos deportivos en municipios de Mozambique que pueden ser utilizados para la definición de mejores estrategias de intervención político-deportivas a nivel local.

**PALABRAS-CLAVE:** Modelos de intervención; Competencias de los municipios; Política deportiva; Deporte y municipios.

## **ABSTRACT**

**Objective:** Taking account the competencies, diversity and complexity of Mozambican municipalities in terms of categories, this study aims to identify and characterize the models for intervention in sport policies in municipalities of Mozambique. **Method:** A documental analysis were carried out and semi-structured interviews applied to 12 councillors of sport. The research has been conducted throughout the country by integrating municipalities of categories A, B, C and D ranked by socioeconomic, sociodemographic and sociocultural criteria. **Results:** They suggest a lack of programs and strategic plans regarding the sport in workplaces, residence, in the defence forces in all municipalities, and for sport in education and training institutions point to a timely intervention in the municipalities of category B, C and D, and continuous in Category A. Relative to competitive sport revealed lack of intervention plans in municipalities of categories A and D, and an assist in B and C. **Conclusions:** The municipalities differ in the form of intervention but in general, it can be inferred that on the one hand, are inclined to the definition of sports policies accord to sport for all model and in the other hand, elite sport is not a priority in the municipalities verifying a few and insubstantial intervention in these domains. **Practical application of the research:** The study provides important data on sports models adopted in municipalities of Mozambique that can be used by policy makers to define better strategies of political intervention in sports at local level.

**KEYWORDS:** Intervention models; Competencies of municipalities; Sports policy; Sports and municipalities.



## INTRODUCCIÓN

Los modelos de desarrollo deportivo corresponden a las opciones políticas asumidas en el proceso de desarrollo deportivo y pueden ser adoptadas a nivel central, regional y local. En la literatura (Plata Caballero, 2001; Oakley y Green, 2001; Carvalho, 2003; Green y Houlihan, 2005; Grix y Carmichael, 2012) se distinguen dos modelos fundamentales de intervención político-deportiva, por un lado, está el modelo centrado en una lógica de deporte para todos que busca responder a las necesidades plurales de los ciudadanos y por otro, un modelo fundamentado en acciones estratégicas enfocadas en el deporte de elite, que se describen a continuación.

El modelo de deporte para todos ha sido defendido por varios gobiernos desde fines de los años 60 y principios de los 70, y las principales convicciones y prioridades políticas defendidas son la creación de oportunidades para la práctica deportiva para todos los ciudadanos (Green, 2006). En este sentido, para que este modelo fuese aplicado, muchos gobiernos adoptaron medidas como la construcción de espacios e instalaciones deportivas públicas y de recreación con acceso para todos los ciudadanos (Houlihan y White, 2002).

Sin embargo, este modelo de desarrollo deportivo también tiene su base en diversos documentos internacionales<sup>50</sup> en donde los poderes públicos son llamados a su adopción y promoción. Así, este concepto es entendido como una práctica deportiva individual, sin vinculación a las asociaciones deportivas y está centrado en la promoción del bienestar y de la salud de las poblaciones, sin que ésta se sobreponga con las iniciativas de las federaciones, representando la universalidad del acceso al deporte con gran relevancia en las políticas públicas, sean a nivel central, regional y local (Plata Caballero, 2001; Januário, Sarmiento, y Carvalho, 2010).

---

<sup>50</sup> European Charter of Sport for All (1975); European Charter of Sport (1992); United Nations Educational Scientific and Cultural Organization. (1978). International Charter of Physical Education, Physical Activity and Sport. '*Resolution 3/3. 1/2 adopted by the General Conference at its twentieth session*' in Vendôme. Updated at the 38th UNESCO General Assembly in November 2015.

Dado el carácter polisémico del concepto de deporte para todos, aquí se adopta la postura de Plata Caballero (2001) que lo divide en las siguientes 3 categorías:

Deporte en la escuela – tiene un carácter formativo y se basa en la educación física y en juegos pre deportivos. Deporte integrador – tiene un carácter inclusivo y engloba el deporte adaptado, el deporte para la tercera edad y el deporte en los establecimientos correccionales. Deporte recreativo – es de carácter lúdico y en su participación se busca el placer y producir en el sujeto o en la sociedad, un movimiento da cambio positivo, de renovación, de revitalización de la mente y del cuerpo.

El deporte para todos constituye un vector importante para incrementar los niveles de la práctica deportiva de una determinada sociedad (Green, 2006), configurándose como una medida estructural del deporte de base que incorpora metas, objetivando así el desarrollo deportivo, la promoción de la salud y la educación para y por el deporte.

Ya el deporte de elite, esta intrínsecamente asociado al deporte federado o al deporte de rendimiento e implica fundamentalmente apoyar a un conjunto de atletas de alto nivel y muchos estados o gobiernos destinan una elevada cantidad de recursos para el cumplimiento de este objetivo (Oakley y Green, 2001; Green y Houlihan, 2005).

En la perspectiva de Plata Caballero (2001), en el modelo de deporte de elite se integran el deporte de competición, el deporte de alto rendimiento y el deporte espectáculo.

En el deporte de competición – se enaltece el valor de la competición en la que el practicante centra su esfuerzo en una relación continua y regular con una modalidad deportiva. Deporte de alto rendimiento – en este, el practicante busca el perfeccionamiento deportivo en una modalidad, cuya actividad es su profesión principal. Deporte espectáculo - igual que el de alto rendimiento, al cual se añaden diferencias cuantitativas en lo que se refiere a las compensaciones económicas y al elevado espectáculo deportivo valorizado por la implicación de espectadores en vivo o a través de los medios de comunicación de masas.

Houlihan y Green (2008), señalan que en los últimos 40 años la mayoría de los gobiernos han hecho inversiones considerables en este subsistema, pues este modelo permite una mayor visibilidad de los países en grandes eventos internacionales como los Juegos Olímpicos y los Campeonatos del Mundo. Los autores llaman la atención que para alcanzar estas proezas es necesario conjugar factores como: poseer programas de calidad para la identificación de talentos, contar con entrenadores altamente calificados, buen liderazgo en las organizaciones deportivas y buena administración en las instituciones del Estado con sinergias entre sus representantes desde los niveles central, regional y local.

Considerando las dos perspectivas de desarrollo deportivo, resulta evidente que defienden objetivos diferentes, no obstante, ningún sistema es capaz de sobrevivir aisladamente, por lo que se puede afirmar que están en constante interacción. A raíz de esta afirmación, la siguiente preocupación puede ser planteada: ¿Qué modelo debe ser empleado por los municipios mozambiqueños considerando sus atribuciones y competencias para el desarrollo deportivo? y ¿Qué modelo tendrá más sentido apoyar?

En Mozambique, la intervención municipal en el deporte está subordinada a sus atribuciones legales, y a la luz de la legislación local<sup>51</sup> una de ellas recae sobre la cultura, tiempos libres y deporte, no especificando las acciones que deben ser desarrolladas por dichas entidades.

En la senda de Carvalho (2003); Bento y Constantino (2012); Leber (2012); Carvalho, Menezes, y Paípe (2016), a los municipios se les exige una política de encuadramiento y defensa de los derechos de todos los ciudadanos y no una postura de direccionar recursos sólo a algunos grupos, pues, el deporte debe ser utilizado como un instrumento de promoción de estilos de vida saludables, de calidad de vida y de formación de valores para todos los residentes.

Así, los municipios como parte de la administración estatal son llamados a preocuparse por el desarrollo deportivo local. Sin embargo, en muchos países

---

<sup>51</sup> Assembleia da República de Moçambique. (1997). Lei 2/97 de 18 de Fevereiro: Quadro jurídico para a implantação das autarquias locais. *Boletim da República*, 2.º Suplemento, 1.ª Série, n.º7, 3 – 19.

africanos, después de lograr sus respectivas independencias, el deporte pasó por un proceso de nacionalización manteniendo el modelo de desarrollo deportivo centralizado proveniente del periodo colonial (Andreff, 2006), siendo el Estado el principal responsable por las actividades deportivas.

En esta perspectiva, es importante decir que en Mozambique la educación física y el deporte tienen su base en la Constitución de la República de Mozambique (CRM) en los números 1 y 2 del artículo 93 que hacen referencia a la cultura física y el deporte, concerniendo al Estado su promoción a través de las instituciones deportivas y escolares<sup>52</sup>.

Para la puesta en práctica de este mandato constitucional, el gobierno Mozambiqueño ha adoptado un conjunto de medidas legislativas con vista a la creación de bases para el desarrollo del deporte y de un cuadro legal que vise el reconocimiento, la promoción y el estímulo de la sociedad civil a participar en el movimiento deportivo. Así, la ley del deporte<sup>53</sup> establece el régimen jurídico de la actividad deportiva y consecuentemente el sistema deportivo nacional que clasifica la actividad deportiva en deporte para todos y deporte de rendimiento.

Esta ley considera el deporte para todos, el conjunto de actividades deportivas formal y selectiva, de formación, de competición, de rehabilitación física y mantención físico, practicadas en las organizaciones y clubes deportivos, incluyendo las iniciativas individuales, con el objetivo fundamental de masificación deportiva e incluye: i) el deporte practicado en los establecimientos de enseñanza y formación; ii) deporte en el trabajo; iii) deporte en las fuerzas de defensa y seguridad; iv) deporte en los locales de residencia.

El deporte de rendimiento, es entendido como un conjunto de actividades deportivas formal, selectiva, de formación y competición, practicadas en los clubes deportivos con el objetivo de superar los resultados y constituye un factor de promoción deportiva, en él se integra el deporte federado el cual se sustenta en dos criterios y normas establecidos por las respectivas federaciones

---

<sup>52</sup> Assembleia da República de Moçambique. (2004). Constituição da República de Moçambique de 22 de Dezembro de 2004. *Boletim da República*. 1.<sup>a</sup> Série, n.º 51, 1 – 97.

<sup>53</sup> Assembleia da República de Moçambique. (2002). Lei n.º 11 de 12 Março de 2002. Lei do Desporto. *Boletim da República*, 1.<sup>a</sup> Série, n.º10, 3 – 11.

internacionales, pudiendo ser no profesional o de alta competición, concerniéndole al Estado su promoción.

A la luz de la presente ley, el gobierno en coordinación con los municipios y demás entidades locales, asume responsabilidades en el ámbito deportivo para la definición de una política integrada de construcción, mantención, preservación, desarrollo y gestión de infraestructuras deportivas para la masificación y promoción de prácticas deportivas.

Analizando la legislación Mozambiqueña a la luz de la literatura internacional (Green y Oakley, 2001; Plata Caballero, 2001; Green y Houlihan, 2005; Houlihan y Green, 2008; Grix y Carmichael, 2012; Januário, Paípe, Pinto, y Carvalho, 2015) se constata que existen diferencias en relación a la terminología utilizada en los modelos para el desarrollo del deporte, considerando que en Mozambique se distinguen los modelos de deporte para todos y deporte de rendimiento, mientras que en la literatura internacional el deporte de rendimiento es parte del deporte de elite en conjunto con otros subsistemas.

Es por ello, que el presente estudio tiene como propósito principal, identificar y caracterizar los modelos municipales de intervención político-deportivos en los municipios de Mozambique.

## **MÉTODO**

### **Participantes**

Con el instrumento de recolección de datos aprobado por el consejo de ética de la Facultad de Deporte de la Universidad de Porto, cuyo número de proceso es *CEFADE 05.2015*, fueron seleccionados 12 concejales de deporte en 12 municipios con una experiencia en cargos de toma de decisiones entre 1 a 5 años. De los participantes, 25% tienen edades comprendidas entre 26 – 32 años; 41,7% entre 33- 40 años; 8,3% entre 41 – 48 años y 25% más de 49 años.

La selección de los municipios obedeció a dos criterios: (i) la respuesta a la invitación a participar en la investigación y, (ii) la localización geográfica de los municipios para que constituyeran una muestra representativa de cada región del país. Para tal efecto, se envió a todos los municipios, una carta de invitación

con la descripción de los objetivos del estudio, junto a la declaración de consentimiento libre, la que posteriormente fue firmada por el investigador principal y el entrevistado (Schmidt, 2008).

En el cuadro 1, se presentan las principales características de los municipios que respondieron a la invitación para participar en la presente investigación.

*Cuadro 1. Principales características de los municipios.*

Nombre del municipio	Provincia	Categoría	Región	Habitantes
Beira	Sofala	B	Centro	431.583
Ciudad de Maputo	Maputo	A	Sul	1.194.121
Chimoio	Manica	C	Centro	238.088
Gondola	Manica	D	Centro	47.714
Ilha de Moçambique	Nampula	C	Norte	54.470
Manhiça	Maputo Provincia	D	Sul	65.341
Maxixe	Inhambane	D	Sul	108.824
Moatize	Tete	D	Centro	52.205
Nacala	Nampula	C	Norte	208.446
Nampula	Nampula	B	Norte	471.717
Pemba	Cabo Delgado	C	Norte	141. 316
Quelimane	Zambézia	C	Centro	193.343

Como se puede consultar en el cuadro arriba, fueron incluidos municipios de todas las regiones de Moçambique, incluyendo un total de 9 provincias de las 11 que constituyen la estructura administrativa del país.

Con respecto a las categorías de los municipios, en Moçambique, el Ministerio de Administración Estatal y Función Pública (MAEFP) clasifica las áreas urbanas en base al desarrollo de los principales centros urbanos del país. Esta clasificación considera aspectos sociopolíticos, socioeconómicos, socioculturales y sociodemográficos.

De este modo, las ciudades y villas urbanas son clasificados en las siguientes categorías: A, B, C y D. El de tipo A incluye a Maputo, la capital del país; el de B, a las capitales de las provincias de Nampula, Sofala y más recientemente Matola, y el C, a las otras capitales provinciales. Los municipios de tipo D, son pequeñas ciudades con poco desarrollo en todos los indicadores referidos (Assembleia da República de Moçambique, 1987).

## **Recolección de datos**

El análisis documental constituyó una fuente primordial para la recolección de información que nos ha permitido comprender las atribuciones y competencias de los municipios en el ámbito deportivo dentro del cuadro legislativo nacional. En este sentido, fueron analizados la Constitución de la República de Mozambique, la Ley de deporte y la Ley 2/97 de 18 de febrero: Cuadro jurídico para la implantación de las municipalidades locales. A nivel internacional, fueron observados la Carta Internacional de la Educación Física, Actividad Física y el Deporte, y la Carta de la CPLP – Comunidad de los Países de Lengua Portuguesa (Veal y Darcy, 2014).

Se realizaron entrevistas semiestructuradas, validadas por un cuerpo de 5 peritos, constituido por 3 españoles y 2 portugueses (profesores universitarios e investigadores con más de 10 años de experiencia y adscritos en centros de investigación de reconocido mérito). La entrevista estaba compuesta por dos categorías: (i) Desarrollo del deporte con dos subcategorías, deporte para todos y deporte de elite respectivamente y (ii) Oferta deportiva municipal.

Las entrevistas fueron realizadas en la oficina de los concejales con una duración mínima de 31 minutos y un máximo de 75, y registradas en grabación audio digital con una grabadora *Philips*, modelo LFH0615, número de serie VR12000034213 y transcritas fielmente en formato *rft* “Rich Text Format” con ayuda del programa para transcripciones *Scribe versión 4.01®*, siendo los textos procesados y analizados posteriormente.

## **Análisis de los datos**

Una vez transcritas las entrevistas, se siguió el proceso de interpretación a través del análisis de contenido, pasando por el proceso de codificación de los datos recolectados como códigos y unidades de codificación para su posterior análisis (Bardin, 2014). Los códigos son recortes del texto de los entrevistados que permiten la representación de su contenido o de la expresión, susceptible a esclarecer al investigador una descripción exacta de las características pertinentes del constructo analizado, y la unidad de codificación representa el

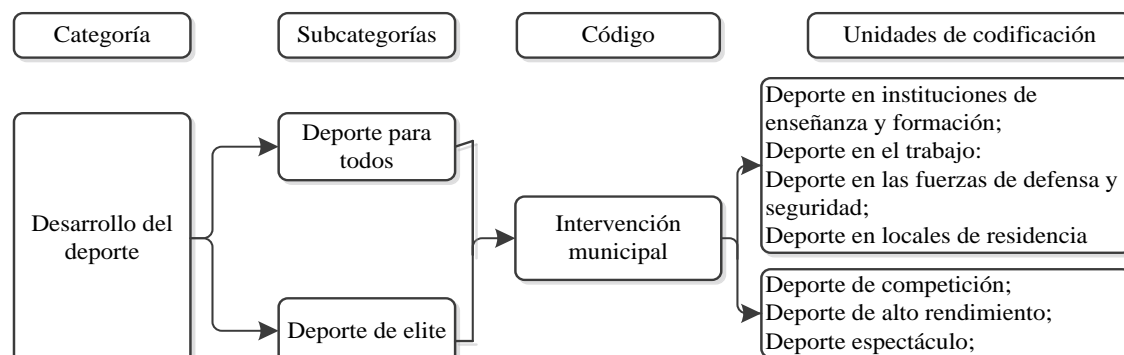
segmento o palabra del mensaje que permite la interpretación exacta de los códigos (Flick, 2002).

El proceso de codificación fue realizado con el programa para análisis cualitativo *Atlas-ti versión 6.0 for Windows®* por el investigador principal y otro investigador secundario para eliminar los posibles efectos de una mala interpretación personal de las respuestas (Patton, 2002).

## RESULTADOS

El análisis de los documentos internacionales reveló que la educación física y el deporte son derechos fundamentales cuyas estrategias políticas de intervención deben ser promovidas por los gobiernos, sean centrales, regionales o locales. En relación a los documentos nacionales no queda claro cuáles son las competencias de los municipios en el ámbito deportivo, resumiéndose en la provisión de espacios para la práctica de actividades deportivas en sus planes rectores y planos de urbanización en general.

En la figura 1, se presenta el árbol estructural referente al proceso de codificación de la categoría desarrollo del deporte.



*Figura 1. Árbol estructural de la categoría Desarrollo del Deporte*

Con respecto al deporte para todos, los resultados sugieren una falta de programas y planes estratégicos específicos en las categorías de deporte en locales de trabajo, en las fuerzas de defensa y seguridad, y en los locales de residencia en todos los municipios. En relación al deporte en instituciones de enseñanza y formación, sugieren una intervención puntual en los municipios de categoría B, C y D, y continuada en el de categoría A.



**ETG.rtf - 3:12 [nosotros incentivamos el deporte para todos] (14:14) (Super)**  
Codes: [Intervención municipal en el deporte]

En relación al deporte de elite<sup>54</sup> los resultados señalan una falta de planes específicos de intervención municipal en el deporte de competición en municipios de categoría A y D, a diferencia de los municipios de categoría B y C que aún sin planes específicos, dan apoyo al deporte de este nivel.

**ETC.rtf - 2:9 [apoyamos los clubes deportivos...] (17:17) (Super)**  
Codes: [Intervención municipal en el deporte]

En relación al deporte de rendimiento y deporte espectáculo, los resultados reflejan unanimidad por parte de los entrevistados con respecto a que poco o casi ningún tipo de intervención es realizada.

**ET.Moa.rtf - 8:55 [no hacemos ninguna inversión...] (81:81) (Super)**  
Codes: [Intervención municipal en el deporte]

En la figura 2, se presenta la codificación referente a la categoría oferta deportiva municipal, en la cual emergieron como principales códigos las actividades ofrecidas, los programas de inclusión y los apoyos atribuidos por los municipios a las entidades locales.

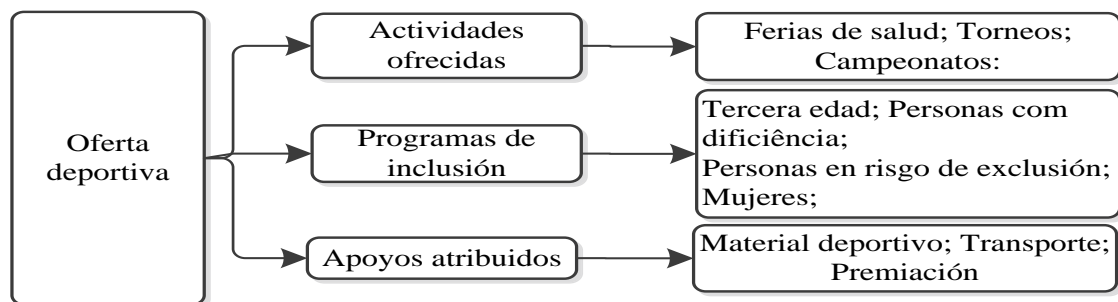


Figura 2. Árbol estructural de la categoría oferta deportiva municipal

En cuanto a la oferta deportiva dirigida al deporte para todos, los resultados señalan que las actividades ofrecidas están centradas en la organización de ferias de salud, torneos y campeonatos de diferentes modalidades de forma puntual en días festivos de cada municipio.

**ETC.rtf - 2:26 [hacemos ferias, campeonatos en prole a fechas**

<sup>54</sup> Asumido como deporte de rendimiento en Mozambique

***conmemorativas...]* (38:38) (Super) Codes: [Actividades ofrecidas]**

En relación a los programas de inclusión, los resultados revelan que no existen programas de inclusión para la tercera edad, personas con discapacidad, en riesgo de exclusión social y para mujeres.

***ETB.rtf - 1:61 [no existen programas de inclusión...] (51:51) (Super)***  
Codes: [Programas de inclusión]

Con respecto a la oferta deportiva para la categoría de deporte de elite, los resultados indican que la intervención municipal se reduce al apoyo mediante material deportivo, transporte para la participación en las competiciones y premiaciones.

***P12: ET\_Q.rtf - 12:33 [nosotros incentivamos algo] (35:35) (Super)***  
Codes: [Apoyos atribuidos]

## **DISCUSIÓN**

La mejor forma de definir un modelo de intervención político-deportiva es indicando su finalidad esencial y las opciones estratégicas para su implementación (Faria, Sobral, Constantino, Sardinha, y Carvalho, 2006). En este sentido, y de acuerdo a la realidad expuesta, en municipios de Mozambique el deporte para todos constituye el principal modelo de intervención municipal con un mayor énfasis en la vertiente de deporte en las instituciones de enseñanza y formación.

Estos resultados corroboran los encontrados en las investigaciones realizadas por Januário et al. (2010); Leber (2012); Vos, Vandermeerschen, y Scheerder (2016), en las cuales se comprobó que había una apuesta municipal en esta línea, y su tarea primordial consistía en la coordinación y regulación del deporte para todos.

En este punto, es relevante señalar que la puntual intervención de los municipios de categoría B, C y D en la categoría de deporte en las instituciones de enseñanza y formación está justificada por el hecho de que en Mozambique esta línea está bajo la tutela del Ministerio de Educación y Desarrollo Humano (MINEDH), estando en proceso la transferencia de las escuelas hacia los

municípios e só o município de categoria A tem cumprido com as exigências para que isso ocorra (Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano, 2012).

Esta ação é corroborada por Wicker, Breuer, e Pawlowski (2009), que sustentam que se se pretende ter uma população saudável, ativa e menos sedentária, será fundamental a implementação de políticas e construção de instalações desportivas que estimulem a realização de atividades físicas e desportivas com caráter regular em idades tempranas, e é reforçada por Pereira (2009) ao afirmar que o poder local é o que mais contribui para garantir uma oferta desportiva a este grupo de cidadãos, o que favorece a participação desportiva e conseqüentemente o desenvolvimento do desporto para todos devido à ação proativa de estas entidades.

Em relação ao desporto nas forças de defesa e segurança, e ao desporto nos locais de trabalho, a falta de intervenção municipal parece que está justificada por lei, já que a sua integração nas respectivas instituições e empresas<sup>55</sup> é de sua responsabilidade, sendo que o governo só deve prevê-lo na lei.

Com respeito à oferta desportiva, a falta de programas de atividades para diferentes grupos está justificada por o escasso abrandamento que se faz nestes domínios na realidade desportiva moçambicana e nos municípios em geral, o que é reforçado por Carvalho, Januário, e Paípe (2016), que concluíram que em Moçambique, a intervenção municipal no âmbito desportivo era muito frágil e apresentava pouca diversidade nos programas de atividade física e desportiva.

No obstante a realidade identificada, os municípios ao elaborar e definir seus programas de intervenção municipal no desporto para todos devem adotar uma visão integradora do desporto como foco principal da promoção da saúde, da educação e inclusão social, pois de acordo com a literatura especializada, o desporto constitui um veículo de formação de valores como a solidariedade, o trabalho em equipa e uma convivência pacífica que são

---

<sup>55</sup> Artigos 10 e 11 da lei do desporto. Assembleia da República de Moçambique. (2002). Lei n.º 11 de 12 Março de 2002. Lei do Desporto. *Boletim da República*, 1.ª Série, n.º10, 3 – 11.

imprescindibles para la formación integral del ser humano (Bento, 1998; Sérgio, 2001; Luna Quesada, 2014; Lake, 2015).

En relación al deporte de elite, la variante de deporte de competición constituye un foco de intervención en algunos municipios (B y C) y en otros no (A y D). Estas diferencias están asociadas a la realidad de cada municipio, pues en el de categoría A hay un número elevado de clubes que existen desde el periodo colonial, siendo difícil prestar el debido apoyo (Domingos, 2006), y los de categoría D son municipios de ciudades pequeñas y su productividad económica es muy baja inclusive para su propio sustento (World Bank Staff, 2008).

En el caso de los municipios de categoría B y C, la intervención en el deporte de competición, está asociada al hecho de existieren clubes emblemáticos y en número reducido en estos municipios que perduran desde el período colonial hasta la actualidad (Graziano, Pessula, y Tembe, 2008), los cuales compiten en la primera división en la mayoría de las modalidades deportivas practicadas en el país y que hasta determinado punto estos clubes terminan siendo símbolos emblemáticos que engrandecen el nombre del municipio. Estos resultados corroboran los hallazgos del estudio de Paibe (2013) en el cual se constató que el municipio apoyaba el deporte de competición a través de materiales deportivos y gastos como el transporte siempre que fuera solicitado.

En esta línea, los resultados se distancian con los encontrados por Januário et al. (2010), el cual concluyó que la totalidad de los municipios respaldaban el deporte de competición con subsidios y materiales deportivos. Igualmente, Alm (2016) encontró resultados diferentes pues en su estudio la totalidad de los municipios auxiliaban a los clubes deportivos locales mediante el pago de sueldos y facilitaban la infraestructura para la realización de actividades deportivas.

En relación a falta de apoyo para el deporte de rendimiento y el espectáculo deportivo, consideramos que esta situación puede estar asociada a la falta de recursos financieros que caracteriza los municipios Mozambiqueños (World Bank Staff, 2008). Resultados similares fueron encontrados en el estudio realizado por Xavier y Mutemba (2014), en el cual verificaron que en los

municipios analizados no había ningún presupuesto específicamente destinado a la implementación de actividades deportivas en general.

Del mismo modo, los estudios de Houlihan y Green (2008); Shilbury, Sotiriadou, y Green (2008), se apartan de los resultados de la presente investigación, dado que concluyeron que invertir en el deporte de elite y en todas sus variantes era una práctica enraizada en diversas entidades locales que analizaron.

De este modo, verificamos que independientemente de las categorías, por un lado los municipios de Mozambique coinciden en fomentar el desarrollo deportivo para la masificación deportiva en el sentido de corresponder y dar respuesta a las necesidades de sus residentes, por otro lado aún se nota una intervención insustancial en el deporte de elite.

Esta política es sustentada por Pereira (2009), quien defiende que el deporte de elite debe tener su base en los clubes y en las asociaciones deportivas, recayendo a los municipios solo el papel de complementarlos, según las necesidades de oferta deportiva, pero sin sobreponerse al movimiento asociativo, pues el surgimiento de nuevas expresiones y tipos de práctica de la actividad física y deportiva, requieren una mayor exigencia por parte de las personas junto a los poderes políticos para que prioricen políticas deportivas que tengan al ciudadano como su centro de atención.

## **CONSIDERACIONES FINALES Y RECOMENDACIONES**

Considerando que las atribuciones y competencias legales en el ámbito deportivo son comunes para todos los municipios, podríamos esperar una armonización de las políticas deportivas llevadas a cabo a nivel local, sin embargo, los municipios presentan diferencias en la forma de intervención político-deportiva, aunque de un modo general se puede inferir que por un lado coinciden en políticas deportivas basadas en el modelo de deporte para todos y por otro lado, el deporte de elite no constituye un foco de intervención en los municipios de categoría A y D, verificándose aún una tenue intervención en los municipios de categoría B y C.

De este modo, entendemos que independientemente de la adopción de un modelo de desarrollo deportivo u otro, los municipios deben definir políticas que promuevan un equilibrio progresivo entre ambos, ya que uno constituye la base y el otro la cima hacia la que los practicantes provenientes de la base podrían ser direccionados, lo que va a permitir una renovación constante del sistema deportivo. Estas políticas deben estar asentadas en el principio de generalización de la práctica de la actividad física y el deporte como derecho fundamental y como un instrumento esencial para la mejora de la condición física, de la calidad de vida y de la salud de todos los ciudadanos.

Para ello es necesario la adopción de programas que consideren: i) Crear espacios públicos aptos para la actividad física como parques, ciclo vías, paseos peatonales urbanos, entre otros; ii) Promover una integración de la actividad física y el deporte en los hábitos de vida cotidianos de los ciudadanos, así como la adopción de estilos de vida activa a través de programas continuos destinados a diversos grupos de ciudadanos.

## **APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio presenta datos importantes sobre los modelos deportivos utilizados en municipios de Mozambique que pueden ser utilizados por los responsables políticos para la definición de mejores estrategias de intervención político-deportivas a nivel local, así como para la mejora de las formas de intervención en los modelos identificados.

Esta investigación constituye un aporte primordial en el contexto de análisis de las políticas deportivas locales a nivel africano y en particular para Mozambique en donde escasean las investigaciones en esta temática.

## **REFERÊNCIAS**

Alm, J. (2016). Swedish municipalities and competitive sport's stadium requirements: competing or mutual interests? *International Journal of Sport Policy and Politics*, 1-18. doi:10.1080/19406940.2016.1189446.

- Andreff, W. (2006). Sport in developing countries. In W. Andreff, J. Borland, & S. Szymanski (Eds.), *Handbook on the economics of sport* (pp. 308-315). Cheltenham: Edward Elgar.
- Assembleia da República de Moçambique. (1987). Resolucao n.º 7/87 de 25 de Abril de 1987 que determina as cidades da República Popular de Mocambique. *Boletim da República*, 1.ª Série, n.º 16.
- Bardin, L. (2014). *Análise de conteúdo* (Reimpressão da Edição Revista e Atualizada de 2009 ed.). Lisboa: Edições 70.
- Bento, J. (1998). *Desporto e humanismo. O campo do possível*. Rio de Janeiro: Editora da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
- Bento, J., y Constantino, J. M. (Eds.). (2012). *Desporto e Municípios, políticas, práticas e programas*. Lisboa: Visão e Contextos.
- Carvalho, M. J. (2003). Direito do Desporto no Município: As principais referências normativas. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 3, 14 - 18.
- Carvalho, M. J., Januário, C., y Paipe, G. (2016). O direito fundamental ao desporto: Políticas de implementação em municípios de Portugal e Moçambique». In A. Millán Garrido & L. Cervantes Liñan (Eds.), *Anuario Iberoamericano de Derecho Deportivo* (Vol. Año 3, pp. 83 - 100). Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Carvalho, M. J., Menezes, V., y Paipe, G. (2016). O direito ao desporto como direito fundamental nos países de língua portuguesa. In K. L. Pachot Zambrana (Ed.), *El Derecho del deporte en Iberoamérica. Desafíos y experiencias nacionales en el siglo XXI* (pp. 100 - 117). Santiago de Cuba: Editorial Unijuris.
- Domingos, N. (2006). Futebol e colonialismo, dominação e apropriação: Sobre o caso Moçambicano. *Análise Social*, XLI (179), 397- 416.
- Faria, A., Sobral, F., Constantino, J., Sardinha, L., y Carvalho, M. (2006). *Desporto Português: Do estado do problema ao problema do estado*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Flick, U. (2002). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor-Projetos e Edições.

- Graziano, A., Pessula, P., y Tembe, V. (2008). *O passado, o presente e as perspectivas para o desenvolvimento do desporto em Moçambique*. Maputo.
- Green, M. (2006). From 'sport for all' to not about 'sport' at all?: Interrogating sport policy interventions in the United Kingdom. *European Sport Management Quarterly*, 6 (3), 217-238.
- Green, M., y Houlihan, B. (2005). *Elite sport development: Policy learning and political priorities*. London and New York: Routledge.
- Green, M., y Oakley, B. (2001). Elite sport development systems and playing to win: uniformity and diversity in international approaches. *Leisure Studies*, 20 (4), 247-267. doi:10.1080/02614360110103598.
- Grix, J., y Carmichael, F. (2012). Why do governments invest in elite sport? A polemic. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 4 (1), 73-90. doi:10.1080/19406940.2011.627358.
- Houlihan, B., y Green, M. (2008). *Comparative elite sport development. Systems structures and public policy*. London: Elsevier.
- Houlihan, B., y White, A. (2002). *The politics of sports development: development of sport or development through sport?* London and New York: Routledge.
- Januário, C., Paípe, G. P., Pinto, E. R., y Carvalho, M. J. (2015). Políticas públicas deportivas: Guimarães, Ciudad Europea del Deporte 2013. *Revista Española de Educación Física y Deportes* (408), 73-84.
- Januário, C., Sarmiento, J. P., y Carvalho, M. J. (2010). Políticas públicas deportivas: "Desporto para todos" vs "desporto de elite". *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 10 (3), 31 - 48.
- Lake, R. J. (2015). Sport and social exclusion in global society, by Ramon Spaaij, Jonathan Magee and Ruth Jeanes. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 8 (2), 341-343. doi:10.1080/19406940.2015.1024158.
- Leber, R. (2012). Municipalities as sports multipliers. *Journal of Social Sciences*, 8 (1), 29-32.
- Luna Quesada, J. (2014). La transversalidad del deporte con la educación, la salud y la integración social de las personas marginadas: Su consideración en la legislación Andaluza y su traslación a los servicios



- deportivos municipales en Andalucía. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 4 (Suplemento 1), 65 - 105.
- Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano. (2012). *Plano Estratégico da Educação 2012 - 2016*. Maputo: Ministério da Educação de Moçambique.
- Oakley, B., y Green, M. (2001). The production of Olympic champions: International perspectives on elite sport development systems. *European Journal for Sports Management*, 83-105.
- Paipe, G. (2013). *Políticas públicas desportivas e gestão do desporto municipal: Estudo do caso do município da Cidade da Beira, Moçambique*. Porto: Gustavo Paipe.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3 ed.). London: Sage Publications.
- Pereira, E. B. (2009). O poder local: As câmaras municipais e o desporto. In J. Bento & J. Constantino (Eds.), *O Desporto e o estado. Ideologias e práticas* (pp. 109 - 131). Porto: Edições Afrontamento.
- Plata Caballero, N. (2001). *Los servicios públicos deportivos*. Madrid: Univesridad Europea: CEES Ediciones. Instituto Andaluz del Deporte.
- Schmidt, M. S. (2008). Aspectos éticos nas pesquisas qualitativas. In L. Z. Guerriero, M. S. Schmidt, y F. Zicker (Eds.), *Ética nas pesquisas em ciências humanas e sociais na saúde* (pp. 47 - 52). São Paulo: Aderaldo & Rothschild Editores.
- Sérgio, M. (2001). *Algumas teses sobre o desporto*. Lisboa: Compendium.
- Shilbury, D., Sotiriadou, K., y Green, B. C. (2008). Sport development. Systems, policies and pathways: An introduction to the special issue. *Sport Management Review*, 11 (3), 217-223.
- Veal, A. J., y Darcy, S. (2014). *Research methods in sport studies and sport management. A practical Guide*. Londn and New York: Routlege, Taylor & Francis Group.
- Vos, S., Vandermeerschen, H., y Scheerder, J. (2016). Balancing between coordination, cooperation and competition? A mixed-method approach for assessing the role ambiguity of local sports authorities. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 1-17.

- Wicker, P., Breuer, C., y Pawlowski, T. (2009). Promoting Sport for All to Age-specific Target Groups: the Impact of Sport Infrastructure. *European Sport Management Quarterly*, 9 (2), 103-118.
- World Bank Staff. (2008). Finanças públicas autárquicas. In Associação Nacional dos Municípios de Moçambique (Ed.), *Desenvolvimento Municipal em Moçambique. Lições da primeira década* (pp. 100 - 122). Maputo: Associação Nacional dos Municípios de Moçambique.
- Xavier, B. J., y Mutemba, A. (2014). A gestão de políticas públicas desportivas: Caso dos municípios de Moçambique. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto* (S1A/S1R), 341-341.

## **CAPÍTULO IV. DISCUSSÃO GERAL**



A melhoria da atual capacidade de intervenção dos municípios no âmbito desportivo implica, forçosamente, a necessidade de ampliar o conhecimento e a análise crítica sobre a realidade desportiva nos municípios moçambicanos, bem como sobre as políticas desportivas locais.

Uma vez que o país atravessa uma fase de crescimento e desenvolvimento urbano acelerado, tal análise revela-se fundamental, na medida em que os seus resultados poderão contribuir para a base da formulação de estratégias políticas e programas de intervenção orientados para a melhoria da cidadania, da qualidade de vida e bem-estar das pessoas, a valorização da preservação da saúde ao longo da vida, sem descuidar o aprimoramento do desporto de alto rendimento e a representatividade internacional.

Deste modo a presente investigação tendo como principal objetivo a identificação e caracterização das políticas desportivas de fomento e desenvolvimento do desporto em municípios de Moçambique, atendendo às categorias e aos contextos em que se inserem, após uma exaustiva revisão da literatura, procedeu-se à elaboração de cinco estudos empíricos para a concretização de tal desiderato. É pois momento de procedermos à discussão geral destes estudos nesta parte da dissertação.

Sublinhe-se que pela primeira vez se desenvolveu uma investigação em Moçambique onde são considerados os municípios a nível nacional (a amostra do estudo envolve 23% dos 53 municípios existentes) num mapeamento que inclui os de maior dimensão, assim como os mais representativos das categorias A, B, C e D, tipificação feita pelo Ministério de administração estatal em função de critérios sociodemográficos, socioculturas e socioeconómicos.

Desta forma, foi possível investigar os principais autores e analisar os principais documentos legais e não legais relacionados com o objeto de estudo, bem como questionar e entrevistar com profundidade os decisores e coordenadores municipais de desporto. Na parte empírica do trabalho vivenciamos num percurso de cerca de 7 mil quilómetros durante seis meses distintas realidades estabelecendo e fortalecendo contactos e relações de enorme recompensa pessoal e profissional.

Começamos por apresentar resumidamente a descrição e os principais resultados que emergem dos estudos empíricos realizados:

**Estudo 1. Public Sports Policies: A tool for characterization of municipal sports services in Mozambique**

Este estudo teve como propósito principal a elaboração e validação de um instrumento para a caracterização dos serviços desportivos municipais. O instrumento elaborado apresentou índices de validade (*V de Aiken* = 0.85) e fiabilidade (*W de Kendall* = 0.82) aceitáveis, revelando ser uma ferramenta que pode ser utilizada para medir o constructo estudado, permitindo estabelecer as diferenças e as semelhanças entre os municípios moçambicanos.

**Estudo 2. Public sport policies: Organizational structure and human resources in municipalities of Mozambique**

Nesta investigação centramos nosso objetivo na análise da estrutura orgânica dos serviços desportivos e os recursos humanos. Os principais resultados revelaram que na maioria dos municípios (91,7%), os serviços desportivos foram introduzidos aquando da criação dos mesmos no ano de 1998 e não apresentam uma estrutura organizacional comum variando de município para município. O quadro humano existente na maioria dos municípios (75%) não possui formação específica em Educação Física e Desporto ou Gestão do Desporto, sendo formados em outras áreas designadamente, Licenciaturas em Química, Português e Sociologia.

**Estudo 3. Sports policies and environmental planning in Municipalities of Mozambique**

Com o intuito de compreender as estratégias desencadeadas pelos municípios em relação ao desporto e meio ambiente, no presente estudo caracterizamos as ações desenvolvidas pelos municípios em relação à prática desportiva e o meio ambiente. Como principais resultados, verificamos que a maioria dos municípios não realizam encontros para aprimorar questões ligadas ao meio ambiente em vésperas de um evento ou atividade desportiva de massas e não possuem um plano estratégico

para a conservação e preservação ambiental, nem para a conservação do património desportivo local, roteiros, ciclovias, e guiões sobre o meio ambiente.

#### **Estudo 4. Políticas públicas desportivas: Análise prospetiva em municípios de Moçambique**

Neste estudo identificamos e descrevemos as políticas desportivas encetadas em municípios de Moçambique para o desenvolvimento do desporto a nível local tendo em atenção as suas categorias e os contextos em que estão inseridos. Os resultados sugerem semelhanças em relação aos equipamentos desportivos e gestão do serviço, a oferta desportiva, o relacionamento com outras entidades, a gestão financeira, a gestão de informação e comunicação, a regulamentação do desporto, a abordagem estratégica e nos modelos de definição e operacionalização das políticas desportivas. As diferenças encontradas dizem respeito sobretudo ao modo da avaliação das políticas desportivas, sendo que em municípios de categoria A e C são realizadas avaliações internas mensalmente e trimestralmente são avaliados pela assembleia municipal. Nos municípios de categoria B se realiza uma avaliação no início do ano e a outra no fim. Já para o caso dos municípios de categoria D a avaliação é feita em sessões plenárias com a apresentação do relatório de atividades.

#### **Estudo 5. Políticas públicas desportivas: Modelos de intervenção em municípios de Moçambique**

Neste estudo identificamos e caracterizamos os modelos de intervenção político-desportiva em municípios de Moçambique tendo em conta as suas particularidades e os contextos em que estão inseridos. No âmbito de desporto para todos, os resultados apontam para uma intervenção pontual em municípios de categoria B, C e D na vertente de desporto nos estabelecimentos de ensino e formação, e regular no de categoria A. Em relação às vertentes de desporto nos locais de trabalho, nas forças armadas e nos locais de residência, denota-se uma carência de programas e planos estratégicos em todos os municípios. Já para o

desporto de elite, os resultados assinalam a falta de planos de intervenção em municípios de categoria A e D na vertente de desporto de competição, e uma ténue assistência em municípios de categoria B e C.

De forma a estabelecer uma visão geral sobre o nosso objeto de estudo e permitir uma interpretação holística da nossa investigação, a seguir e de um modo geral discutimos os resultados acima apresentados.

Assim, para a elaboração e validação do nosso instrumento para a recolha de dados nos municípios, baseamo-nos na revisão da literatura para selecionar as dimensões mais estudadas na análise das organizações desportivas (Bankoff & Zamai, 2011; Bergsgard & Norberg, 2010; Carvalho et al., 2012; Gallardo, 2002; King, 2013; McPhaul, 2004; Siekmann & Soek, 2010; Taylor et al., 2015). Entre as dimensões mais analisadas, a criação dos serviços e a orgânica, os recursos humanos, o desporto e meio ambiente, os equipamentos desportivos e gestão do serviço, a oferta desportiva, o relacionamento com outras entidades, a gestão financeira, a gestão de informação e comunicação, e a cultura organizacional, revelarem-se as mais adequadas para o nosso estudo.

Assim, cumpridos os procedimentos de validação, o questionário resultou ideal para ser aplicado em municípios de Moçambique, constituindo-se como uma ferramenta de diagnóstico para a análise interna e externa do setor desportivo nos municípios, colocando a disposição dos responsáveis políticos informações que os permita definir estratégias de intervenção baseadas na realidade e necessidade local.

O instrumento apresentou índices de validade recomendados pela literatura especializada (Aiken, 2003; Escobar Pérez & Cuervo Martínez, 2008; Garcia Yébenes Prous et al., 2008; Merino Soto & Livia Segovia, 2009; Utkin, 2006). Diante desta constatação afigura-nos aplausível afirmar que o questionário é um instrumento válido e fiável que pode ser utilizado em futuros estudos por investigadores nacionais e internacionais.

Em relação a criação dos serviços e a orgânica, os municípios moçambicanos são relativamente jovens quanto à sua criação tendo sido na sua maioria estabelecidos em 1998, bem como o setor do desporto. Estes resultados



corroboram com os encontrados no estudo de Misener et al. (2013) no qual constataram que o setor do desporto era relativamente jovem, tendo sido criado em 1999.

No que diz respeito à orgânica, denota-se falta de uniformidade enquanto à designação do setor desportivo e seu funcionamento, sendo que, nos municípios de categoria D, tanto se encontra a denominação de “Departamento de Desporto” como de “Serviços Desportivos Municipais”. Para o caso dos municípios de categorias A e B, as designações mais assumidas são “Vereação Municipal de Juventude e Desporto”, e “Direção Municipal da Juventude e Desporto”. Os municípios de categoria C assumem as designações de “Serviço Municipal de Desporto” e “Vereação Municipal da Juventude e Desporto”. Estes resultados assemelham-se aos encontrados por Arboledas Garcia e Puig i Barata (2012); Gallardo (2002) e Januário (2009) nos quais a designação do sector do desporto nos municípios não era uniforme.

O quadro humano existente não possui a devida qualificação. Ainda nesta vertente, e associado à heterogeneidade dos municípios, destacam-se os de categoria A, C, D, com menor número de técnicos (2 a 5), um de categoria B com 10 técnicos internos e externos, e apenas um município de categoria B que apresenta um número de técnicos internos e externos acima de 10. Estes resultados assemelham-se aos encontrados por Campos Izquierdo et al. (2007); Dixon et al. (2008); Januário (2010) e (Paípe, 2013) onde constaram que a maioria do quadro humano existente não possuía formação especializada em educação física ou gestão do desporto.

Neste sentido, vários autores sobre os recursos humanos em organizações desportivas demonstraram que a formação específica constitui um fator determinante para a eficiência dos serviços prestados em qualquer organização desportiva seja ela pública ou privada devendo ser criadas as condições necessárias para dotá-las com um quadro humano qualificado (Gabriel et al., 2010; Krsmanović et al., 2014; Taylor et al., 2015).

No que diz respeito ao desporto e meio ambiente, os resultados apontam que os municípios não contam com planos específicos para preservação ambiental, do

património desportivo existente, de ciclovias, guiões sobre o meio ambiente e tampouco realizam encontros para aprimorar as questões ligadas ao meio ambiente. Julgamos que esta realidade está associada ao desconhecimento das competências atribuídas a estes órgãos nestes âmbitos e dos escassos recursos materiais e humanos dedicados à conservação e controlo dos impactos das atividades realizadas no meio ambiente.

Estes resultados encontram apoio no estudo realizado por Cabannes (2008) no qual verificou que em Moçambique não têm sido desenvolvidos e divulgados pelo governo central, mecanismos ou linhas de orientação formais para o planeamento ambiental que possam interligar as autarquias com as províncias e distritos cujos territórios são de área coincidente limitando a atuação dos municípios neste âmbito. Outros resultados que corroboram o nosso estudo são os de Jenkins (2000) no qual verificou ausência de ciclovias/faixas na cidade de Maputo, sendo este um reflexo da forma como foram edificadas as cidades desde o tempo colonial onde nunca foi pensado a necessidade de ciclo faixas para circulação e atualmente maior parte das cidades estão superlotadas de construções em lugares inadequados não havendo mais espaços para o alargamento das vias de circulação sem que hajam grandes demolições e cirurgias urbanas para as quais os recursos financeiros dos municípios estão a quem para dar resposta.

Outros estudos que corroboram nossos resultados são os de Book e Carlsson (2011); Chemin et al. (2011) nos quais verificaram não existir uma política seja a nível central ou local sobre o desenvolvimento sustentável das práticas desportivas, bem como um desconhecimento da legislação por parte dos planificadores.

Na vertente dos equipamentos desportivos e gestão do serviço, nota-se que os municípios possuem na sua maioria campos de futebol “pelados”, destacando-se apenas 1 município de categoria C que acresce nas suas instalações desportivas um pavilhão desportivo e uma piscina descoberta. Dado o tipo de instalações desportivas, o modelo utilizado é a gestão direta, com a exceção do pavilhão e da piscina que são concessionadas. A par desta constatação,

podemos referir que as instalações e equipamentos desportivos não são diversificados na maioria dos municípios.

Assim, sendo Moçambique um dos países da África Oriental com uma das maiores populações urbanas, cifrada em 36%, e prevendo-se que venha a crescer para 60% até 2030 (UNFPA - United Nations Population Fund, 2011), é fundamental que este crescimento seja acompanhado com o devido ordenamento territorial onde sejam previstos espaços e infraestruturas diversificadas para a atividade física e prática desportiva com vista a propiciar uma melhor qualidade de vida e mobilidade aos seus residentes.

Os resultados encontrados distanciam-se de outros estudos como os de Castillo et al. (2011); Popelka (2014) nos quais se previam espaços e instalações diversificados para a prática desportiva. Contudo, estudos realizados na realidade moçambicana Graziano et al. (2008); Prista et al. (2016); Ribeiro (1998) reforçam a constatação de que poucos municípios possuem um plano concreto sobre a construção e previsão de espaços para a prática desportiva nos seus planos de urbanização e consequentemente nos espaços naturais.

Em relação aos modelos de gestão, os resultados divergem dos estudos de Hobza e Dohnal (2008); Hobza et al. (2012) onde as instalações e equipamentos desportivos são geridos de forma direta pelos municípios e corroboram com o estudo de Januário (2010) onde constatou que a maioria dos municípios adotavam o modelo de gestão direta e alguns adotavam modelos mistos.

No que diz respeito a oferta desportiva, os resultados revelam que as principais atividades programadas nos municípios são as feiras de saúde, os campeonatos e torneios de futebol com vista a culminarem em dias festivo das autarquias. Estes resultados divergem dos arrojados nos estudos de Leber (2012); Vos et al. (2016); Wicker et al. (2009) e Galily et al. (2012) onde constaram que no âmbito da oferta desportiva existiam programas de atividades diversificados e abrangiam vários grupos e classes sociais. Já o estudo realizado por Carvalho, et al. (2016) corrobora os resultados encontrados nesta investigação ao ter concluído que a intervenção municipal em Moçambique no âmbito desportivo era muito frágil e com pouca diversidade nos seus programas.

Em relação as atividades com vista ao desporto de elite, esta vertente não constitui o foco principal dos municípios moçambicanos. Porém, os municípios de categoria B e C mesmo sem um plano específico apoiam esta vertente através da oferta de material desportivo e transporte. A disponibilidade financeira e a importância da atividade para os municípios são os principais critérios utilizados para a atribuição dos apoios.

Estes resultados distanciam-se do estudo de Alm (2016) o qual concluiu que a totalidade dos municípios apoiava os clubes locais no pagamento de salários e uso de instalações desportivas. Igualmente Januário et al. (2010) distanciam-se dos nossos resultados ao terem constatado que em todos os municípios as atividades e programas de apoio existentes tinham como foco central fomentar as duas vertentes das práticas desportivas e possuíam critérios diversificados para a prestação dos respetivos apoios. Já Paípe (2013) concluiu que o apoio ao desporto de elite manifestava-se em materiais desportivos e gastos com transporte sempre que fosse solicitado e houvesse disponibilidade financeira, corroborando o ténue apoio identificado no nosso estudo.

No concernente ao relacionamento com outras entidades, no que diz aos clubes desportivos, aos núcleos desportivos e as associações desportivas, os resultados encontrados assemelham-se aos de Bergeron e Lévesque (2012); Carvalho e Alves (2011), ao terem verificado a colaboração dos municípios com outras entidades locais da mesma índole para a promoção da atividade desportiva.

Em relação à falta de colaboração intermunicipal, os resultados assemelham-se aos encontrados por Machava (2013) o qual constatou falta de colaboração nos quatro municípios da província de Inhambane que analisou. Outro estudo que corrobora os nossos resultados é o realizado por Januário et al. (2009) os quais constataram inexistência de colaboração no âmbito desportivo entre as autarquias da Área Metropolitana do Porto.

A falta de colaboração entre os municípios analisados na presente investigação, parece-nos estar associada às diferenças partidárias na governação municipal presente em alguns municípios com proximidade geográfica. Helling (2008)

reforça esta nossa percepção ao afirmar que em municípios de Moçambique, as grandes dificuldades que se apresentam são a escassa colaboração que existe entre eles, principalmente quando são dirigidos por partidos diferentes.

Esta realidade viola o pressuposto de colaboração defendido pelo regulamento dos órgãos locais<sup>56</sup>, pois a colaboração possibilita um contexto favorável para as instituições em processo de estruturação e crescimento, como é o caso da maioria dos municípios de Moçambique (Phillips et al., 2000).

Quanto ao fraco relacionamento com o Ministério da Juventude e Desporto, tal situação poderá estar associada ao facto desta ser uma entidade de nível central e que tem representação a nível local pelas direcções provinciais e distritais, as quais têm pouca autonomia e recursos para intervir nos municípios. Dada a realidade sociopolítica, socioeconómica, sociodemográfica, do país, e como é defendido pelo World Bank Staff e Muzima (2008) os serviços sociais não são fáceis de providenciar a nível municipal, pelo que é essencial que os municípios recebam um apoio continuado do ministério de tutela responsável por estes serviços, como é o caso do desporto.

No que diz respeito a gestão financeira os resultados evidenciaram que a maioria dos municípios (75%) não possui orçamento específico para o desporto. Neste sentido, parece-nos que este facto está associado à própria realidade desportiva dos países em vias de desenvolvimento, conforme é argumentado por Andreff (2001) ao afirmar que na maioria dos governos destes países o desporto não tem merecido o devido investimento financeiro, quer seja a nível nacional, regional ou local.

Contudo, deve-se esclarecer que é reservada aos municípios autonomia administrativa e financeira através do princípio de organização estatal, artigo 263.º, n.º 3, da Constituição da República de Moçambique, significando isto, que são responsáveis pela distribuição eficiente dos seus recursos financeiros para os diferentes setores. Uma das principais causas desta realidade é apresentada no estudo de Helling (2008), onde concluiu que, em Moçambique, os municípios

---

<sup>56</sup> Assembleia da República de Moçambique. (2005). Regulamento da Lei dos Órgãos Locais do Estado, de 10 de junho de 2005. Publicada no *Boletim da República*, 1.ª Série, n.º 23, 9 – 36.

carecem duma orientação metodológica coerente e consistente no setor financeiro para que possa ser feita uma distribuição orçamentária eficaz.

Os resultados da presente investigação divergem totalmente dos encontrados em outros estudos (Gál & Kresta, 2014; Januário et al., 2015; Misener et al., 2013; Škorić et al., 2012; Yuval, 2011) de contextos e realidades diferentes. Nestes constatou-se que existia um orçamento específico para o desporto e os municípios tinham comprometimento e critérios definidos para o apoio às atividades desportivas.

Em relação a gestão de informação e comunicação, Campillo Alhama (2013) refere que a informação constitui para os municípios um ativo tangível no qual todo o arcabouço documental deve ser organizado e colocado à disposição dos responsáveis municipais para que possam tomar decisões estratégicas relativas à administração municipal. Contudo, os resultados do presente estudo sugerem que os municípios moçambicanos não possuem bases de dados com informações desagregadas, apesar de existir uma mostra significativa de municípios que rumam nesta direção. Estes resultados concorrem com os encontrados por Chaín Navarro et al. (2008) e Tat-Kei Ho (2002), os quais verificaram que alguns municípios avançavam rapidamente para a gestão eletrónica da informação e outros com certa timidez.

Assim, vários autores que investigam a gestão eletrónica da informação a nível local defendem que esta, constitui uma ferramenta preponderante para a governação, pois encoraja a mudança dos paradigmas tradicionais de governação com elevados custos operacionais e pouca eficiência, para o sistema de governação eletrónica. Potencia melhor qualidade na prestação de serviços para os cidadãos e com menos custos (Bonsón et al., 2012; Moon, 2002; Moon & Norris, 2005).

Em relação à regulamentação do desporto, e conforme é defendido por Blanco et al. (2006), a mesma constitui-se como um marco dentro do sistema desportivo que aglutina e confere a ordem, estabelece e contém as normas através das quais se desenvolve e se organiza um determinado sistema desportivo e os seus constituintes.

Ainda nesta senda de pensamento, Carvalho et al. (2012) asseveram que a regulamentação é uma característica própria da atividade desportiva, que permite que os desportistas do mundo inteiro interagem em competições ou encontros mundiais sob os mesmos códigos e sem necessidade de intérpretes ou mediadores, a não ser árbitros ou juízes próprios das modalidades desportivas. Esta característica manifesta-se através da intra-regulação, autorregulação e heterorregulação das diversas modalidades desportivas.

Assim, é pertinente o conhecimento do conjunto dos documentos legais que regulam e conferem competências às entidades envolvidas no fomento do desporto. Nesta vertente, os resultados de nossa investigação revelaram que a maioria dos responsáveis políticos desconhece os documentos legais sobre o desporto, assim como os principais documentos de política desportiva e nos municípios não existe qualquer normativo específico do desporto.

Assim, sendo as autarquias entidades representativas do Governo a nível local e em virtude da sua obrigatoriedade constitucional na promoção de atividades que visam o desenvolvimento local ao abrigo do artigo 264.º, no n.º 1 da CRM, torna-se pertinente o conhecimento do acervo documental nacional que regula e organiza a atividade desportiva. Este entendimento é reforçado por Terol Gómez (2013); Hoehn (2006) ao afirmarem que os governos sejam centrais ou locais devem prestar serviços públicos que satisfaçam as necessidades e aspirações dos cidadãos sob as competências que lhes são incumbidas pela legislação do Estado em cada setor específico.

Ainda nesta linha de pensamento Meirim e Carvalho (2012); Ramón (2013); reforçam que sendo o poder local um espaço privilegiado para a prossecução de políticas desportivas por lei, é necessário uma racionalização de recursos e equipamentos disponíveis, no sentido de conferir maior integração e articulação ao sistema desportivo entre estas entidades, os governos regionais e nacionais.

Na senda dos resultados encontrados, os mesmos divergem com os do Terol Gómez (2013); o qual verificou a existência de programas de atividades e plano de instalações desportivas a nível municipal no âmbito do cumprimento das competências atribuídas aos municípios por lei. Já os resultados de Goslin

(1996) e Paipe (2013) corroboram com os encontrados no presente estudo ao verificarem que muitos dos responsáveis desportivos municipais não tinham conhecimento suficiente sobre os documentos legais e não legais de cariz nacional que justificam a inclusão das atividades desportivas nos programas municipais de intervenção local.

Em relação a política desportiva, de acordo com as determinantes apuradas na apresentação dos resultados, os municípios procuram responder às competências que lhes são incumbidas por lei<sup>57</sup>, onde no artigo 6.º no n.º 1, alínea f) tem como uma das atribuições a promoção da cultura, tempos livres e desporto sem prejuízo dos interesses nacionais e da participação do *Estado*.

Aliada a esta realidade, está a falta de estudos com dados desagregados sobre o desporto em municípios de Moçambique que possibilitem aos responsáveis políticos tomarem decisões ajustadas a cada realidade. Esta nossa posição é reforçada por Gutierrez (2014) ao defender que é necessário a produção de conhecimento sobre as políticas desportivas e de lazer para que se possam dar respostas políticas adequadas a cada situação.

Os resultados do presente estudo vão no sentido dos encontrados por Carvalho e Alves (2011); Januário et al. (2009); Misener et al. (2013); Redondo Castán e Redondo Castán (2006) que constataram que os municípios analisados assumiam como abordagem estratégica a promoção do desporto, o apoio ao movimento associativo, a provisão de infraestruturas desportivas, sendo o desporto considerado como um direito dos cidadãos a que os municípios devem corresponder.

No que diz respeito à definição das políticas desportivas as estratégias adotadas remetem-nos para o modelo “tipologia de política pública” de Lowi (1972) no formato de políticas redistributivas, pois as políticas são estabelecidas a nível central e implementadas a nível local, com a observância das variáveis contextuais, tendo como objetivo geral o bem-estar social dos cidadãos. Ainda

---

<sup>57</sup> Assembleia da República de Moçambique. (1997). Lei n.º 2/97 de 18 de Fevereiro: Quadro jurídico para a implantação das autarquias locais. Publicada no *Boletim da República*, 2.º Suplemento, 1.ª Série, n.º 7, 3 – 19.



nesta vertente, pode-se considerar que a avaliação das políticas encetadas pelos municípios sofrem influência de vários modelos, contudo, o ciclo da política pública defendido por Howlett et al. (1995) é que mais se adequa à realidade observada, pois este modelo considera as políticas um ciclo onde a avaliação deve ser realizada em todas as fases que decorrem de sua elaboração e concretização, tal como acontece nos municípios analisados.

Ainda nesta vertente, em relação aos modelos para a operacionalização das políticas desportivas, os municípios assumem o modelo *bottom-up*, o qual defende que para uma implementação eficaz das políticas públicas é fundamental que os implementadores observem a realidade local de forma adaptarem os seus planos a ela, e de acordo com as condições e limitações materiais existentes (Elmore, 1979; Howlett et al., 1995).

No quadro dos principais resultados da presente investigação, e em comparação com outras realidades (Berg, 2015; Carvalho et al., 2012; Christiansen et al., 2014; Slepickova, 2015; Vos et al., 2016), é patente que os municípios de Moçambique no que respeita à formulação e implementação de políticas desportivas ainda se encontram numa fase de sensibilização e aprimoramento. Tal situação implica que os programas e a prestação de serviços desportivos para as populações locais são, por um lado, naturalmente, resultado de vários fatores que ditaram o desenvolvimento desportivo nacional (Carvalho et al., 2017; Domingos, 2009; Graziano et al., 2008) e, por outro lado, são o principal desafio dos anos vindouros.







Tendo em consideração que os municípios assumem responsabilidades e atribuições no desenvolvimento local, a definição de políticas com vista à promoção e desenvolvimento de atividades físicas e desportivas deve ser parte fundamental das incumbências que lhes são atribuídas.

Perante a heterogeneidade que apresentam os municípios de Moçambique (fortes assimetrias socioeconómicas, sociodemográficas e socioculturais), e pelo facto de este ser o primeiro estudo realizado a nível nacional sobre as políticas desportivas municipais, podemos afirmar que, tanto a academia, como as instâncias decisórias e gestionárias passam a dispor de conhecimentos novos baseados em evidências científicas. Por conseguinte, estamos convictos que o presente trabalho constituirá um assinalável contributo para a investigação científica no domínio das políticas desportivas municipais e concomitantemente para a definição de estratégias de intervenção política desportiva.

Através desta investigação foi possível verificar que o desporto moçambicano passou por várias transformações desde o tempo colonial até os dias atuais, onde se pode constatar uma preocupação do Estado em reestruturar o sistema desportivo e colocar a prática desportiva à disposição dos cidadãos nas suas diversas manifestações, uma mostra desta realidade é a produção de vários documentos legislativos para regular a prática desportiva, bem como documentos estratégicos definidos a nível central para o desenvolvimento e revitalização do desporto.

Neste concerne, a revisão da literatura permitiu-nos compreender vários aspetos de capital importância para os municípios na definição e implementação de políticas e estratégias de intervenção no âmbito desportivo tendo como base as recomendações subjacentes nos documentos internacionais que justificam a inserção do desporto no quadro das políticas públicas, sejam elas nacionais, regionais ou locais.

A análise dos documentos legais e não legais de carácter nacional permitiu-nos compreender que os municípios têm a obrigação de prever espaços para a prática desportiva nos seus planos diretores municipais e de urbanização, assim como promover atividades desportivas em coordenação com os demais órgãos

locais. Todavia, as políticas decorrentes do cumprimento dessas incumbências são distintas de município para município, com enfoques em modelos desportivos diferenciados e nem sempre centrados no direito ao acesso e à prática desportiva da generalidade dos cidadãos.

Constatamos falta de uniformidade na designação do sector do desporto o que afigura-se importante, pois abre espaço para a padronização da designação deste sector já que os municípios moçambicanos se encontram numa fase de crescimento e fortalecimento das suas estruturas internas.

Os recursos humanos não possuem uma formação especializada reclamando a definição de estratégias e ações concretas por parte dos responsáveis políticos municipais para a contratação e capacitação do quadro humano existente, de forma a providenciar atividades e programas desportivos nos municípios com a qualidade requerida.

As instalações e equipamentos desportivos são na sua maioria campos de futebol cujas exigências respondem ao desporto de formação, necessitando diversificação e apetrechamento. No que respeita aos modelos de gestão a maioria dos municípios adotam o modelo de gestão direta.

Quanto à oferta desportiva, as atividades desportivas tem um caráter pontual e não integram todos os estratos sociais, excluindo a população adulta, a terceira idade, as mulheres e os deficientes.

O relacionamento com outras entidades denota uma ausência ao nível de práticas de cooperação intermunicipal, entre os municípios e as direções distritais, provinciais, e o ministério da juventude e desporto. Destacando-se a cooperação com o movimento associativo local e com outros setores municipais. Contudo, em relação aos critérios de relacionamento registamos que os municípios utilizam como principais critérios a disponibilidade financeira e a importância da atividade e/ou evento para o município.

Os municípios não possuem orçamento específico destinado às atividades físicas e desportivas estando na maioria das vezes associado aos fundos destinadas a educação e a cultura.

Em relação ao desporto e meio ambiente, a maioria dos municípios não possui planos estratégicos sobre a conservação do meio ambiente, planos para a conservação do património desportivo local, não possui ciclovias, percursos pedonais urbanos, guiões sobre o meio ambiente e não têm conduzido o planeamento de políticas desportivas considerando as características dos ambientes onde se realizam, nem estão a integrar as políticas e ações voltadas para a sustentabilidade ambiental.

A abordagem política assumida pelos municípios em relação ao desporto para todos aponta para as seguintes linhas de intervenção: (i) apoio ao desporto escolar; (ii) organização de atividades pontuais como feiras de saúde, campeonatos e torneios municipais. Já em relação ao desporto de elite as principais linhas de intervenção recaem sobretudo no apoio aos clubes e associações desportivas locais através de materiais desportivos. Contudo, consideramos que a intervenção municipal não deve resumir-se apenas ao apoio dos clubes e organização de atividades pontuais, pelo que é necessário planejar o desenvolvimento desportivo, o qual passa exclusivamente pela determinação dos objetivos a curto, médio e longo prazo, conjugando os meios necessários que os tornem exequíveis dentro de um determinado espaço temporal.

No concernente à gestão de informação e comunicação, apuramos que os municípios não possuem bases de dados desagregadas com informações inerentes às atividades desportivas que vem sendo realizadas e não possuem página web onde estejam detalhadas as publicações específicas relativas ao desporto. Os edifícios centrais são os principais pontos utilizados para a divulgação de todas as informações.

De um modo geral, e apesar das fragilidades observadas, decorre do nosso trabalho que existe uma consciência por parte dos responsáveis municipais de que o desporto cumpre um papel fundamental no bem-estar social e no desenvolvimento das comunidades, o que reclama a necessidade de equipar a área do desporto com um quadro humano qualificado, a construção de infraestruturas e financiamento apropriado para as atividades físicas e desportivas.

Em suma, constatando-se que a maioria dos estudos anteriormente realizados em Moçambique no domínio das políticas desportivas municipais são dispersos e circunscrevem-se restritamente a algumas cidades capitais (a cidade capital, Maputo, a cidade da Beira e a cidade de Inhambane), podemos inferir que os resultados da presente investigação, de âmbito nacional, constituem conhecimento inovador e um assinalável subsídio para a melhoria das políticas públicas desportivas. Neste sentido, o objetivo proposto com intuito de responder às inquietações da presente investigação pode ser considerado plenamente cumprido.

Assim, na conjugação dos resultados desta dissertação, bem como da crescente valorização social do desporto, e considerando as atribuições e competências legais que são conferidas aos municípios, atrevemo-nos a apresentar algumas propostas potenciadoras de ideias nucleares no desencadeamento de fundamentos políticos da ação governativa no desporto municipal, e ao nível da investigação e formação.

Ao nível dos fundamentos políticos, entendemos que, sem negligenciar o apoio ao desporto de elite, as políticas desportivas municipais devem assentar num modelo de desenvolvimento que tenha por base a promoção e a generalização da atividade física e desportiva. Desta forma, contribuir-se-á para a melhoria da qualidade de vida, do bem-estar e da saúde dos cidadãos. Para o efeito podem ser adotadas as seguintes decisões:

- 1 Criar espaços públicos aptos para a atividade física e desportiva como, entre outros, parques, ciclovias e percursos pedonais urbanos;
- 2 Incentivar a integração da atividade física e desportiva nos hábitos de vida quotidianos, bem como a adoção de estilos de vida ativa através de programas regulares destinados a diversos grupos da população;
- 3 Constituir, conservar e desenvolver um leque de conhecimentos que possibilite o avanço e aperfeiçoamento das políticas desportivas municipais, através do registo e documentação dos planos de atividades, dos planos de financiamento e das ações desenvolvidas por cada município;



- 4 Fortalecer os gestores do desporto vinculados às autarquias locais através de formações e capacitações iniciais e contínuas em diversas matérias relacionadas ao desporto, à gestão do desporto e outras áreas afins;
- 5 Diversificar e discriminar os critérios de apoio ao movimento associativo e as demais entidades locais;
- 6 Em Moçambique devido às incumbências legais atribuídas aos municípios e por estes serem as únicas autarquias eleitas por sufrágio, devem dar respostas às demandas de todos os cidadãos, criando maiores oportunidades de participação desportiva através da oferta de programas diversificados e regulares;
- 7 A maioria dos municípios possui como instalações e equipamentos desportivos próprios campos “pelados” para a prática de futebol, assim sendo, é fundamental diversificar os equipamentos e infraestruturas desportivas no seu espaço territorial. É igualmente indispensável efetuar um levantamento das instalações desportivas existentes, sejam elas de propriedade privada ou pública, para que se possa dar início à elaboração de cartas desportivas municipais;
- 8 Reestruturar as políticas desportivas municipais tendo como foco principal o seu aperfeiçoamento através da implementação de novos processos de cooperação com as entidades nacionais, regionais, provinciais e intermunicipais para a correção das assimetrias desportivas observadas no quadro dos estudos empíricos realizados;

Ao nível da investigação e formação, sugerimos o seguinte:

- 1 Estabelecer vínculos de colaboração entre os municípios e as universidades de forma a desenvolver estudos que permitam conhecer as necessidades da população no âmbito desportivo, os obstáculos estruturais à adesão à prática desportiva, e as potencialidades do setor desportivo em cada município. Os resultados dos estudos deverão contribuir com conhecimentos para que os decisores investam politicamente no sentido de se elevar o padrão de qualidade na prática

- desportiva, bem como na criação e ou desenvolvimento de políticas ajustadas às necessidades e potencialidades da população. Estabelecer nos protocolos referidos a possibilidade de consultoria no domínio dos planos estratégicos e nos programas a desenvolver em cada município;
- 2 Realizar congressos e seminários nacionais, regionais e intermunicipais onde possam ser definidas as linhas orientadoras sobre as políticas desportivas municipais, com documentos finais a difundir pelas universidades e entidades governativas centrais, provinciais e locais;
  - 3 Ampliar pesquisas que abranjam a extensão territorial do país de forma a consolidar os resultados da presente dissertação sobre as políticas desportivas locais e extrapolá-los para as diversas categorias (A, B, C e D) e contextos municipais;
  - 4 Criar equipas ou grupos de investigação para o estudo do desporto nas suas diversas vertentes e em diferentes realidades para potenciar os processos de gestão e decisão sobre desenvolvimento pessoal e comunitário, através das diferentes atividades físico desportivas em cada município;
  - 5 No âmbito dos protocolos de cooperação ao nível da Região da África Austral e da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa desenvolver pesquisas em colaboração com outras universidades e associações de municípios pertencentes a essas regiões, no sentido de criar projetos comuns de investigação e intervenção no desporto.

### **Limitações do estudo e desafios futuros**

Embora os resultados encontrados na presente investigação permitam inferir sobre a intervenção política dos municípios no âmbito desportivo, a mesma não está isenta de limitações que decorrem de vários fatores, entre os quais, ressaltamos a falta de resposta ao convite para participação na investigação por parte de alguns municípios e a falta de informação e documentação específica sobre o desporto nestas entidades.

Outra limitação decorre da falta de financiamento, dado que a presente investigação não contou com apoio financeiro de nenhuma instituição, tendo sido realizada com esforço próprio do investigador principal, limitando o acesso aos municípios mais distantes.

Os poucos estudos existentes sobre as políticas desportivas municipais em Moçambique foram um grande obstáculo na realização da presente investigação fazendo com que a discussão dos resultados seja feita, com maior pendor, através de estudos realizados em contextos e realidades internacionais.

Neste concernente, e não obstante as respostas obtidas, vários desafios foram surgindo ao longo da nossa escrita que não puderam ser solucionados face às limitações acima descritas. Assim, face ao interesse pessoal e profissional, colocamos os seguintes desafios a nós próprios para um futuro próximo:

- Elaborar um livro sobre as políticas desportivas em municípios de Moçambique que espelhe a respetiva realidade e constitua um guião de orientação para um planeamento estratégico do desenvolvimento desportivo nos municípios;
- Criar um grupo de pesquisa, agregando professores e estudantes, para o estudo das políticas desportivas municipais e nacionais;
- Elaborar planos, programas e outros instrumentos diretores que diagnostiquem as necessidades e estabeleçam as estratégias, as prioridades e os critérios de desenvolvimento sustentado da oferta de serviços, produtos e infraestruturas e equipamentos desportivos;

- Elaborar cartas desportivas municipais que contém o cadastro e o registo de dados e de indicadores que permitam o conhecimento dos diversos fatores de desenvolvimento desportivo, tendo em vista o conhecimento da situação desportiva nacional, nomeadamente quanto a: Instalações desportivas; Espaços naturais de recreio e desporto; Associativismo desportivo; Hábitos desportivos; Condição física das pessoas; Enquadramento humano, incluindo a identificação da participação em função do género;
- Contribuir para a formação e capacitação do quadro humano existente nos municípios de forma a corresponderem às necessidades e expectativas dos cidadãos respeitantes ao desporto.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



- AAVV. (2013). *Human Development Report 2013. The Rise of the South: Human Progress in a Diverse World*. New York: UNDP - United Nations Development Programme.
- Agha, N., & Taks, M. (2015). A theoretical comparison of the economic impact of large and small events. *International Journal of Sport Finance*, 10(3), 199-216.
- Aguirre, A. B. (2008). O termo de consentimento livre e esclarecido: Desafios e dificuldades em sua elaboração. In L. Z. Guerriero, M. S. Schmidt & F. Zicker (Eds.), *Ética nas pesquisas em ciências humanas e sociais na saúde* (pp. 206 - 222). São Paulo: Aderaldo & Rothschild Editores.
- Aiken, L. R. (2003). *Tests psicológicos y evaluación* (11 ed.). México: Pearson Educación.
- Albarelo, L., Digneffe, F., Hiernaux, J. P., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. (1995). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais* (L. Baptista, Trad.). Lisboa: Gradiva Publicações.
- Alm, J. (2016). Swedish municipalities and competitive sport's stadium requirements: Competing or mutual interests? *International Journal of Sport Policy and Politics*, 8(3), 455-472.
- Almeida, J. (2012). Planeamento e programação de instalações desportivas municipais. In J. Bento & J. Constantino (Eds.), *Desporto e municípios: Políticas, práticas e programas* (pp. 147 - 178). Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações.
- Alwan, A., & Modell, B. (2003). Recommendations for introducing genetics services in developing countries. *Nature Reviews Genetics*, 4(1), 61-68.
- Andersen, P. T., Ansari, W. E., Rasmussen, H. B., & Stock, C. (2010). Municipalities collaborating in public health: The Danish smoking prevention and cessation partnership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 7(11), 3954-3971.
- Anderson, J. (2009). *Public policy making* (7 ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Anderson, J. E. (2003). *Public policy making: An introduction*. Boston: Houghton Mifflin Company.

- Andreff, W. (2001). The correlation between economic underdevelopment and sport. *European Sport Management Quarterly*, 1(4), 251-279.
- Arboledas Garcia, D., & Puig i Barata, N. (2012). Análisis comparativo de los servicios deportivos municipales de Andalucía y Cataluña. *International Journal of Sport Science*, 8(29), 223-244.
- Armstrong, D., Gosling, A., Weinman, J., & Marteau, T. (1997). The place of inter-rater reliability in qualitative research: an empirical study. *Sociology*, 31(3), 597-606.
- Assembleia da República de Moçambique. (1987). Resolucao n.º 7/87 de 25 de Abril de 1987, determina as cidades da República Popular de Mocambique. *Boletim da República*, 1.ª Série, n.º 16, 167-169.
- Backe, S., Janson, S., & Timpka, T. (2012). Governance and implementation of sports safety practices by municipal offices in Swedish communities. *International Journal of Injury Control and Safety Promotion*, 19(2), 163-169.
- Baker, W., & Mangan, J. (1987). *Sport in Africa, Essays in Social History*. Nova Iorque: Africana Publishing Company.
- Bankoff, A. D. P., & Zamaí, C. A. (2011). Estudos sobre as políticas públicas de esporte e lazer de prefeituras municipais do estado de São Paulo. *CONEXÕES: Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP*, 9(2), 70-84.
- Barbosa, G. S. (2008). O desafio do desenvolvimento sustentável. *Revista Visões*, 4(1), 1- 11.
- Bardin, L. (2014). *Análise de conteúdo* (Reimpressão da Edição Revista e Atualizada de 2009 ed.). Lisboa: Edições 70.
- Baumgartner, F. R., & Jones, B. D. (1993). *Agendas and instability in American politics* (2nd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Baumgartner, F. R., Jones, B. D., & Mortensen, P. B. (2014). Punctuated equilibrium theory: Explaining stability and change in public policymaking. In S. Paul A & C. M. Weible (Eds.), *Theories of the policy process* (3 ed., pp. 59-103). Boulder CO: Westview Press.



- Bayeux, P., & Dupuis, J. (2003). *Les politiques publiques sportives territoriales: De l'élaboration à évaluation* (4 ed.). Paris: CNFPT Éditions.
- Bento, J., & Bento, H. (2010). Desporto e educação física – Acerca do ideal pedagógico. In J. Bento, G. Tani & A. Prista (Eds.), *Desporto e Educação Física em Português* (pp. 13 - 36). Porto: CIFI2D - Centro de Investigação, Formação, Inovação e Intervenção em Desporto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Berg, B. K. (2015). Sustaining local physical activity programmes: lessons from the United States. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 1-20.
- Bergeron, K., & Lévesque, L. (2012). Government policies for active community design in Ontario: Challenges to achieving collaboration between five ministries. *Canadian Journal of Urban Research*, 29-54.
- Bergsgard, N. A., & Norberg, J. R. (2010). Sports policy and politics-the Scandinavian way. *Sport in Society*, 13(4), 567-582.
- Birkland, T. A. (2014). *An introduction to the policy process: Theories, concepts and models of public policy making*: Routledge.
- Blanco, E. (2006). El marco conceptual: La evolución del deporte. In E. Blanco, J. Carles Burriel, A. Camps, J. L. Carretero, J. A. Landaberea & V. Montes (Eds.), *Manual de la organización institucional del deporte* (2 ed., pp. 17 - 29). Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Blanco, E., Burriel, J. C., Camps, A., Carretero, J. L., Landaberea, J. A., & Montes, V. (2006). *Manual de la organización institucional del deporte* (2ª ed.). Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Blázquez, A., & Sánchez, J. (2001). Deporte y naturaleza: El impacto de las actividades deportivas y de ocio en el medio natural. *España: Talasa*. 154p.
- Bloyce, D. (2003). The politics of sports development: Development of sport or development through sport? *Sociology of Sport Journal*, 20(2), 174-176.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (2013). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos* (Reimpressão ed.). Porto: Porto Editora.

- Bonsón, E., Torres, L., Royo, S., & Flores, F. (2012). Local e-government 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities. *Government Information Quarterly*, 29(2), 123-132.
- Book, K., & Carlsson, B. (2011). A diagnosis of environmental awareness in sport and sport policy. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 3(3), 401 - 416.
- Bravo, G., & Silva, J. (2014). Sport policy in Chile. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(1), 129-142.
- Brooks, S. (1989). *Public policy in Canada: An Introduction*. Toronto: McClelland and Stewart Inc.
- Burla, L., Knierim, B., Barth, J., Liewald, K., Duetz, M., & Abel, T. (2008). From text to codings: Intercoder reliability assessment in qualitative content analysis. *Nursing Research*, 57(2), 113-117.
- Burnett, C. (2010). Sport-for-development approaches in the South African context: A case study analysis. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 32(1), 29-42.
- Cabannes, Y. (2008). Governação urbana e planeamento. In ANAMM - Associação Nacional dos Municípios de Moçambique (Ed.), *Desenvolvimento municipal em Moçambique. Lições da primeira década* (pp. 70 - 82). Maputo: Associação Nacional dos Municípios de Moçambique.
- Caiden, N., & Wildavsky, A. B. (1980). *Planning and budgeting in poor countries*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Campillo Alhama, C. (2013). Gestión de la información y su evaluación en los gabinetes de comunicación municipal, *El Profesional de la Información*, 22(6), 515-521.
- Campos Izquierdo, A., Martínez del Castillo, J., Mestre Sancho, J. A., & Pablos Abella, C. (2007). Los profesionales de la organización y gestión de la actividad física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades: Características socio-deomográficas y formativas. *International Journal of Sport Science*, 3(8), 25 - 38.

- Camps i Povill, A. (2003). Las competencias deportivas de las diferentes organizaciones públicas y privadas regionales, estatales y europeas. In *Sistema desportivo Português: Que modelo?* (pp. 57 - 84). Lisboa: Confederação do Desporto de Portugal.
- Carvalho, A. (1994). *Desporto e autarquias locais: Uma nova via para o desenvolvimento desportivo nacional*. Porto: Campo de Letras.
- Carvalho, A. (2002). *Políticas públicas*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Carvalho, A. M. (1975). *Desporto e revolução : Uma política desportiva*. Lisboa: Ministério da Educação e Investigação Científica. Direcção Geral dos Desportos.
- Carvalho, A. M. (1978). *Cultura física e desenvolvimento* Lisboa: Compendium.
- Carvalho, M. J. (2007). *Os elementos estruturantes do regime jurídico do desporto profissional em Portugal*. Porto: Maria José Carvalho. Dissertação de Doutoramento apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Carvalho, M. J. (2009). *Os elementos estruturantes do regime jurídico do desporto profissional em Portugal*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Carvalho, M. J., Januário, C., & Paipe, G. (2016). O direito fundamental ao desporto: Políticas de implementação em municípios de Portugal e Moçambique». In A. Millán Garrido & L. Cervantes Liñan (Eds.), *Anuario Iberoamericano de Derecho Deportivo* (Vol. Año 3, pp. 83 - 100). Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Carvalho, M. J., Menezes, V., & Paipe, G. (2017). O direito ao desporto como direito fundamental nos países de língua portuguesa. In K. L. Pachot Zambrana (Ed.), *El Derecho del deporte en Iberoamérica. Desafíos y experiencias nacionales en el siglo XXI* (pp. 100 - 117). Santiago de Cuba: Editorial Unijuris.
- Carvalho, M. J., Resende, C., Cirac, M., & Costa, J. (2012). Desporto, política e direito: Do passado e da atualidade. Enfoque nas autarquias locais. In J. Bento & J. Constantino (Eds.), *Desporto e Municípios: Políticas, práticas e programas* (pp. 39 - 71). Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações.

- Carvalho, P. G., & Alves, A. A. (2011). How can we get to know local governance of sports? – A case study in a lagged region. *Journal of Physical Education and Sport*, 11(2), 194 -199.
- Castillo, A. D., Sarmiento, O. L., Reis, R. S., & Brownson, R. C. (2011). Translating evidence to policy: Urban interventions and physical activity promotion in Bogotá, Colombia and Curitiba, Brazil. *Translational Behavioral Medicine*, 1(2), 350-360.
- Chaín Navarro, C., Muñoz Cañavate, A., & Más Bleda, A. (2008). La gestión de información en las sedes web de los ayuntamientos españoles. *Revista Española de Documentación Científica*, 31(4), 612-638.
- Chappell, R., & Seifu, E. (2000). Sport, culture and politics in Ethiopia. *Culture, Sport, Society*, 3(1), 35.
- Chelladurai, P. (2006). *Human resource management in sport and recreation* (2 ed.). United States of America: Human Kinetics.
- Chemin, B. F., Ely, L. I., & Neuenfeldt, D. J. (2011). Cenário da infraestrutura física e material do desporto e do lazer no Vale do Taquari/RS. *Revista Estudo & Debate*, 18(1), 23-35.
- Chiavenato, I. (2008). *Recursos humanos: O capital humano nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Christiansen, N. V., Kahlmeier, S., & Racioppi, F. (2014). Sport promotion policies in the European Union: Results of a contents analysis. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 24(2), 428-438.
- Clancy, A., Gressnes, T., & Svensson, T. (2013). Public health nursing and interprofessional collaboration in Norwegian municipalities: A questionnaire study. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 27(3), 659-668.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- Conselho de Ministros. (2011). Resolução n.º 59/2011 de 14 de Novembro: Aprova a política do desporto. *Boletim da República*, 6.º suplemento, 1.ª Série, n.º 45, 65 – 68.

- Constantino, J. M. (1999). *Desporto, política e autarquias*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Constantino, J. M. (2006). *Desporto: Geometria de equívocos*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Cordeiro, S. S. B. (2008). *Estruturas organizacionais emergentes de parcerias público-privadas*. Minho: Silvério dos Santos Brunhoso Cordeiro. Dissertação de Doutoramento apresentada à Universidade do Minho.
- Correia, J. (2009). Políticas públicas e desenvolvimento do desporto. In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), *Desporto e o Estado. Ideologias e Práticas* (pp. 7 - 44). Porto: Edições Afrontamento.
- Cunha, L. (2012). Planeamento urbano e espaços para a prática do desporto. In J. Bento & J. Constantino (Eds.), *Desporto e municípios: Políticas, práticas e programas* (pp. 117 - 130). Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações.
- Davies, L. E. (2002). Sport in the city: Measuring economic significance at the local level. *European Sport Management Quarterly*, 2(2), 83-107.
- De Bosscher, V., Bottenburg, M. v., Shibli, S., & Westerbeek, H. (2016). A gestão do esporte de alto rendimento em nível nacional: O modelo SPLISS. In M. T. S. Böhme & F. d. C. Bastos (Eds.), *Esporte de alto rendimento: Fatores críticos de sucesso - gestão - identificação de talentos*. São Paulo: Phorte Editora.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. S., & Giardina, M. D. (2006). Disciplining qualitative research 1. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 19(6), 769-782.
- Dias, R., & Matos, F. (2012). *Políticas públicas: Princípios, propósitos e processos*. São Paulo: Atlas.
- Dixon, M. A., Noe, R. A., & Pastore, D. L. (2008). Human resources management systems and organizational effectiveness in non-profit sport organizations:

- A multilevel approach. *International Journal of Sport Management*, 9(1), 22-45.
- Djaballah, M., Hautbois, C., & Desbordes, M. (2015). Non-mega sporting events' social impacts: A sensemaking approach of local governments' perceptions and strategies. *European Sport Management Quarterly*, 15(1), 48-76.
- Domingos, N. (2006). Futebol e colonialismo, dominação e apropriação: Sobre o caso Moçambicano. *Análise Social*, XLI(179), 397-416.
- Domingos, N. (2009). O Desporto e o estado colonial em Moçambique. In J. Bento & J. Constantino (Eds.), *O Desporto e o estado. Ideologias e práticas* (pp. 275 - 297). Porto: Edições Afrontamento.
- Donaldson, A., Leggett, S., & Finch, C. F. (2011). Sports policy development and implementation in context: Researching and understanding the perceptions of community end-users. *International Review for the Sociology of Sport*, 47(6), 743 - 760.
- Dulac, C. (1995). *Politiques sportives et changements municipaux: Le cas de Grenoble 1965-1993*. Comunicação apresentada em Sport, Relations sociales et action collective: actes du colloque des 14 et 15 octobre 1993. Editions de la maison des sciences de l'homme d'Aquitaine. MSHA. pp. 399-407.
- Dunn, W. N. (2007). *Public policy analysis: An introduction* (3 ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Dye, T. R. (2005). Models of politics: Some help in thinking about public policy. In T. R. Dye (Ed.), *Understanding public policy* (pp. 11 - 30). New Jersey: Prentice-Hall.
- Easton, D. (1965). *A framework for political analysis*. New Jersey Prentice-Hall Englewood Cliffs.
- Edwards, P., & Tsouros, A. (2006). *Promoção da atividade física e da vida ativa em ambientes urbanos. O papel dos governos locais. Os factos consolidados*. Porto: CIAFEL, Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Serviços de documentação.

- Eime, R. M., Charity, M. J., Harvey, J. T., & Payne, W. R. (2015). Participation in sport and physical activity: Associations with socio-economic status and geographical remoteness. *BMC Public Health*, 15(1), 1-12.
- Elmore, R. F. (1979). Backward mapping: Implementation research and policy decisions. *Political Science Quarterly*, 94(4), 601-616.
- Escobar Pérez, J., & Cuervo Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27-36.
- European Commission. (2007). *White book on sport*. Luxemburgo: Office for official publications of the European Communities.
- Eziakor, I. G., & Nwali, L. O. (1989). Trends in sports in Nigeria. In T. J. Kamphorst & K. Roberts (Eds.), *Trends in Sports. A Multinational Perspective* (pp. 89-98). Voorthuizen: Giordano Bruno Culemborg.
- Faria, C. A. P. (2006). Idéias, conhecimento e políticas públicas: Um inventário sucinto das principais vertentes analíticas recentes. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 18(51), 20-30.
- Feio, N. (1974). *Desporto e política*. Lisboa: Portugália Editora.
- Ferkins, L., Shilbury, D., & Macdonald, G. (2005). The role of board in building strategic capability: Towards an integrated model of sport governance research. *Sport Management Review*, 8(3), 195 - 225.
- Flick, U. (2002). *Métodos qualitativos na investigação científica* (A. M. Perreira., Trad.). Lisboa: Monitor-Projetos e Edições.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. (J. E. Costa, Trad. 3 ed.). São Paulo: Artmed.
- Fontanella, B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2008). Saturation sampling in qualitative health research: Theoretical contributions. *Cadernos de Saúde Pública*, 24(1), 17-27.
- Forquilha, S. (2006). *O Paradoxo da articulação dos órgãos locais do Estado com as autoridades comunitárias em Moçambique: Do discurso sobre a descentralização à conquista dos espaços políticos a nível local*. Universidade de Bordeaux IV: Forquilha, S. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade de Bordeaux IV.

- Gabriel, M., Laurentiu, T., Claudiu, M., & Dana, B. (2010). The human resource: A decisive factor in sports enterprise management. *Ovidius University Annals, Series Physical Education & Sport/Science, Movement & Health*, 10(2), 763-765.
- Gál, M., & Kresta, J. (2014). Indebtedness of municipalities and its influence on financing of sport: Case study of Slovakia. *Journal of Applied Economic Sciences*, 9(27), 47-56.
- Galily, Y., Yuval, F., & Bar-Eli, M. (2012). Municipal subsidiary policy toward professional sports teams: A democratic deficit in the local government. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 32(7/8), 431-447.
- Gallardo, L. (2002). Características generales de los servicios deportivos municipales en Castilla-La Mancha. *Motricidad: Revista de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, (9), 165-191.
- Gallardo, L., & Gómez Jiménez, A. (2004). *La Gestión de los servicios deportivos municipales. Vías para la excelencia*. Barcelona: INDE Publicaciones.
- García Unanue, J. (2014). *Contabilidad de costes, condición financiera y aproximación al benchmarking en los servicios deportivos municipales*. Castilla-La Mancha: Jorge García Unanue. Dissertação de Doctorado apresentada a la Facultad de Ciencias del Deporte de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- García Unanue, J., Felipe, J. L., & Gallardo, L. (2014). Autofinanciación en los organismos autónomos deportivos municipales en España: Cálculo y evaluación. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, (404), 15-26.
- García Yébenes Prous, M. J., Rodríguez Salvanés, F., & Carmona Ortells, L. (2008). Validación de cuestionarios. *Reumatología Clínica*, 5(4), 171-177.
- Gibbs, G. (2008). *Analyzing qualitative data*. London: Sage Publications.
- Goodin, R. E., & Klingemann, H. D. (1998). *A new handbook of political science*. Oxford: Oxford University Press.



- Goslin, A. (1996). Human resource management as a fundamental aspect of a sport development strategy in South African communities. *Journal of Sport Management*, 10(2), 207-217.
- Graziano, A., Pessula, P., & Tembe, V. (2008). *O passado, o presente e as perspectivas para o desenvolvimento do desporto em Moçambique*. Maputo.
- Green, M. (2006). From 'sport for all' to not about 'sport' at all?: Interrogating sport policy interventions in the United Kingdom. *European Sport Management Quarterly*, 6(3), 217-238.
- Green, M., & Collins, S. (2008). Policy, politics and path dependency: Sport development in Australia and Finland. *Sport Management Review*, 11, 225-251.
- Green, M., & Houlihan, B. (2005). *Elite sport development: Policy learning and political priorities*. London and New York: Routledge
- Grieve, J., & Sherry, E. (2012). Community benefits of major sport facilities: The darebin international sports centre. *Sport Management Review*, 15(2), 218-229.
- Grix, J., & Carmichael, F. (2012). Why do governments invest in elite sport? A polemic. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 4(1), 73-90.
- Guerra, I. M. P. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso*. (2 ed.). São João do Estoril: Princípia.
- Gutierrez, C. A. S. (2014). Políticas públicas de esporte e lazer e a construção do conhecimento. In G. Tondin, J. R. Vidal & E. Feix (Eds.), *Esporte e Lazer no Brasil: Divisão de responsabilidades entre os entes federativos* (pp. 100 - 112). Porto Alegre: Secretaria Estadual do Esporte e do Lazer: Fundação de Esporte e Lazer do RS.
- Hallmann, K., Wicker, P., Breuer, C., & Schönherr, L. (2012). Understanding the importance of sport infrastructure for participation in different sports – findings from multi-level modeling. *European Sport Management Quarterly*, 12(5), 525-544.
- Ham, C., & Hill, M. (1993). *The policy process in the modern capitalist state* (R. Amorim & R. Dagnino, Trad. 2 ed.). Londres Harvester Wheatsheaf.

- Hardy, C., Lawrence, T. B., & Grant, D. (2005). Discourse and collaboration: The role of conversations and collective identity. *Academy of Management Review*, 30(1), 58-77.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte*. Schorndorf: Editorial Paidotribo.
- Helling, A. L. (2008). O Contexto jurídico e institucional para o desenvolvimento urbano e municipal. In Associação Nacional dos Municípios de Moçambique (Ed.), *Desenvolvimento Municipal em Moçambique. Lições da primeira década* (pp. 30 -56). Maputo: Associação Nacional dos Municípios de Moçambique.
- Hérbert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2012). *Investigação qualitativa. Fundamentos e práticas*. (5ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Hobza, V., & Cíkl, R. (2007). Subsidization policy in sport and physical training in the Czech Republic *Acta Univ. Palacki. Olomuc., Gymn*, 37(3), 15 - 20.
- Hobza, V., & Dohnal, T. (2008). Theoretical foundations of municipal sport infrastructure development conceptual planning. *Acta Univ. Palacki. Olomuc., Gymn*, 38(4), 7-15.
- Hobza, V., Vašíčková, J., & Skoumal, J. (2012). Grant support in management of sport infrastructure of municipalities. *Ekonomika a Management*, 2012(3), 44-54.
- Hoehn, T. (2006). 21 Governance and governing bodies in sport. In W. Andreff & S. Szymanski (Eds.), *Handbook on the economics of sport* (pp. 227 - 253).
- Hoekman, R., Breedveld, K., & Kraaykamp, G. (2016). A landscape of sport facilities in the Netherlands. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 8(2), 305-320.
- Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 93-109.
- Houlihan, B., & Green, M. (2008). *Comparative elite sport development. Systems structures and public policy*. London: Elsevier.
- Houlihan, B., & White, A. (2002). *The politics of sports development: development of sport or development through sport?* London and New York: Routledge.

- Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (1995). *Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems*. Toronto: Oxford University Press.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Oxford: Elsevier.
- Hupe, P., & Hill, M. (2007). Street-Level bureaucracy and public accountability. *Public Administration*, 85(2), 279-299.
- INTIC - Instituto Nacional de Tecnologias de Informação e Comunicação. (2015). *Informação geral*. Portal do Governo de Moçambique. Consult. 12 Agosto 2016, disponível em <http://www.portaldogoverno.gov.mz/por/Mocambique/Informacao-Geral>
- Januário, C. (2010). *Políticas públicas desportivas: Estudo centrado nos municípios da área metropolitana do Porto*. Porto: Carlos Januário. Dissertação de Doutoramento apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Januário, C., Sarmento, J., & Carvalho, M. J. (2012). Políticas públicas: Autarquias, desporto e programas de Governo. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 2(1), 74–80.
- Januário, C., Paípe, G. P., Pinto, E. R., & Carvalho, M. J. (2015). Políticas públicas desportivas: Guimarães, Ciudad Europea del Deporte 2013. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, (408), 73-84.
- Januário, C., Sarmento, J. P., & Carvalho, M. J. (2010). Políticas públicas desportivas: “Desporto para todos” vs “desporto de elite”. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 10(3), 31 - 48.
- Januário, C., Sarmento, P., & Carvalho, M. J. (2009). Políticas públicas desportivas: Avaliação do nível de execução e eficácia nos municípios da Área Metropolitana do Porto. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 9(2), 26-32.
- Jenkins, W. (1978). *Policy Analysis: Political and organizational perspectives*. Londres: Martin Robertson.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112-133.

- Junod, H. (1996). *Usos e Costumes dos Bantu, Tomo I*. Maputo: Arquivo Histórico de Moçambique.
- King, N. (2013). "Sport for All" in a financial crisis: Survival and adaptation in competing organisational models of local authority sport services. *World Leisure Journal*, 55(3), 215-228.
- Kingdon, J. W. (1995). *Agenda, alternatives, and public policies* (2ª ed.). Addison: Wesley Educational Publishers Inc.
- Kokolakakis, T., Lera López, F., & Castellanos, P. (2014). Regional differences in sports participation: The case of local authorities in England. *International Journal of Sport Finance*, 9(2), 149-171.
- Kozma, G., Radics, Z., & Teperics, K. (2012). The new role of sports: The use of sport in place branding activity of the local government of Debrecen (Hungary). *Journal of Physical Education & Sport*, 12(4), 507-513.
- Krsmanović, S., Branković, M., & Radšoević, I. (2014). Human resources: Main factor in the development of sports. *Activities in Physical Education & Sport*, 4(1), 84-86.
- Lagardera, F. (2002). Desarrollo sostenible en el deporte, el turismo y la educación física. *Apunts: Educación Física y Deporte*, (67), 70 -79.
- Lagardera F, García Ferrando M, & Latiesa M. (2009). Deporte y ecología: La emergencia de un conflicto. In García Ferrando M, Puig N & Lagardera F (Eds.), *Sociología del Deporte* (pp. 187 - 219). Madrid, España: Alianza.
- Lascombes, P., & Le Gales, P. (2007). Introduction: Understanding public policy through its instruments - from the nature of instruments to the sociology of public policy instrumentation. *Governance*, 20(1), 1-21.
- Lasswell, H. (1951). The policy orientation. In D. Lerner & H. Lasswell (Eds.), *The Policy Sciences*. Stanford: Stanford University Press.
- Laswell, H. (1936). Who gets what, when, how. *New York: Whittlesey House*.
- Leber, R. (2012). Municipalities as sports multipliers. *Journal of Social Sciences*, 8(1), 29-32.
- Lima, L. L., & D'Ascenzi, L. (2013). Implementação de políticas públicas: Perspetivas analíticas. *Revista de Sociologia e Política*, 21(48), 101-110.

- Lindblom, C. E. (1979). Still muddling, not yet through. *Public Administration Review*, 39(6), 517-526.
- Lindblom, C. E. (1991). *El proceso de elaboración de las políticas públicas* (E. Z. Goñi, Trad.). Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Lindsey, I. (2009). Collaboration in local sport services in England: Issues emerging from case studies of two local authority areas. *International Journal of Sport Policy*, 1(1), 71-88.
- Lipsky, M. (2010). *Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services. 30th Anniversary Expanded Edition*. New York: Russell Sage Foundation.
- Lowi, T. (1964). American Business, public policy, case studies and political theory. *World Politics*, 16, 677-715.
- Luque Gil, A. M. (2003). La evaluación del medio para la práctica de actividades turístico-deportivas en la naturaleza. *Cuadernos de Turismo*(12), 131-150.
- Luque, P. (2000). *Actividades físicas en la naturaleza, impactos ambientales y soluciones específicas y prácticas*. Comunicação apresentada em I Congresso de Deporte de Aventura.
- Luque Valle, P., Baena Extremera, A., & Granero Gallegos, A. (2011). Buenas prácticas para un desarrollo sostenible en los eventos deportivos en el medio natural. *Interciencia*, 36(7), 531-537.
- Macaya, G. (2004). La contribución del turismo y el deporte al desarrollo sostenible. *Apunts: Educación Física y Deportes*, (78), 51-55.
- Machava, D. A. F. (2013). *Colaboração intermunicipal em Moçambique: O caso da Província de Inhambane*. Minho: Danilo Almeida Fernandes Machava. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2001). *Fundamentos de metodologia científica* (5 ed.). São Paulo: Atlas Editora.
- Martínez Aguado, D. (2010). *El sistema deportivo local: Marco teórico al servicio de la planificación deportiva municipal*. Sevilla: Bubok Publishing.
- Mason, J. (2006). Mixing methods in a qualitatively driven way. *Qualitative Research Journal*, 6(1), 9-25.

- Matland, R. E. (1995). Synthesizing the implementation literature: The ambiguity-conflict model of policy implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(2), 145-174.
- Mattessich, P., Murray-Close, M., & Monsey, B. (2001). *Collaboration: What Makes It Work*. St. Paul: Amherst H. Wilder Foundation.
- Mattos, P. (2006). Análise de entrevistas não estruturadas: Da formalização à pragmática da linguagem. In C. K. Godoi, R. B. Mello & B. A. Silva (Eds.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos* (pp. 347-373). São Paulo: Editora Saraiva.
- McComb, D. G. (2004). *Sport in World History* New York and London: Routledge.
- McPhaul, J. (2004). Vieques municipality to invest \$18.8 million in infrastructure. *Caribbean Business*, 32(43), 44-44.
- Meira, T. B., & Bastos, F. C. (2016). Governança, organização e estrutura de políticas para o esporte. In M. T. S. Böhme & F. C. Bastos (Eds.), *A gestão do esporte de alto rendimento em nível nacional: O modelo SPLISS*. São Paulo: Phorte Editora.
- Meirim, J. M., & Carvalho, M. J. (2012). A Lei de bases da atividade física e do desporto. In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), *Desporto e municípios: Políticas, práticas e programas*. Lisboa: Visão e contextos, edições e representações.
- Meny, Y., & Thoening, J. C. (1992). *Politiques publiques*. Paris: Universitaires de France.
- Merino Soto, C., & Livia Segovia, J. (2009). Intervalos de confianza asimétricos para el índice la validez de contenido: Un programa Visual Basic para la V de Aiken. *Anales de Psicología*, 21(1), 169 - 171.
- Ministério da Saúde (MISAU), Instituto Nacional de Estatística (INE), & ICF International (ICFI). (2013). *Moçambique: Inquérito Demográfico e de Saúde 2011*. Calverton, Maryland, USA: MISAU, INE e ICFI.
- Misener, K., Harman, A., & Doherty, A. (2013). Understanding the local sports council as a mechanism for community sport development. *Managing Leisure*, 18(4), 300-315.

- Moon, M. J. (2002). The evolution of e-government among municipalities: Rhetoric or reality? *Public Administration Review*, 62(4), 424-433.
- Moon, M. J., & Norris, D. F. (2005). Does managerial orientation matter? The adoption of reinventing government and e-government at the municipal level. *Information Systems Journal*, 15(1), 43-60.
- Muñoz Justicia, J. (2005). *Análisis cualitativo de datos textuales con ATLAS. ti 5*. Barcelona: Creative Commons.
- Nagel, S. (1980). The policy studies perspective. *Public Administration Review*, 40(4), 391 - 396.
- Nhantumbo, L., Saranga, S., Seabra, A., Maia, J., & Prista, A. (2006). Aptidão física e actividade física em populações Africanas: Uma revisão da literatura. *Revista Portuguesa de Ciencias do Desporto*, 6(3), 373-400.
- Oakley, B., & Green, M. (2001). The production of Olympic champions: International perspectives on elite sport development systems. *European Journal for Sports Management*, 83-105.
- Oliveira, J. A. P. (2006). Desafios do planeamento em políticas públicas: Diferentes visões e práticas. *RAP Rio de Janeiro*, 40(1), 273-288.
- Olson, M. (1965). *The logic of collective action: Public goods and the theory of group*. Cambridge: Harvard University Press.
- Österlind, M. (2016). Sport policy evaluation and governing participation in sport: governmental problematics of democracy and health. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 8(1), 1-16.
- Paipe, G. (2013). *Políticas públicas desportivas e gestão do desporto municipal: Estudo do caso do município da Cidade da Beira, Moçambique*. Porto: Gustavo Paipe. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade de Porto.
- Paipe, G., & Carvalho, M. J. (2014). *Políticas públicas deportivas y deporte municipal: Estudio de caso del municipio de Beira, Mozambique*. Comunicação apresentada em 10th International Congress on Sport Science and Physical Education de Pontevedra, Espanha. Sportis. Formación Deportiva.

- Parsons, W. (1995). *Public policy: An introduction to the theory and practice of policy analysis*. Cheltenham: Edward Elgar Cheltenham.
- Parsons, W. (2013). *Políticas públicas: Una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas*. México: FLACSO Mexico.
- Pasquino, G. (2009). *Nuovo corso di scienza politica* (4ª ed.). Bolonha: Società Editrice il Mulino.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3 ed.). London: Sage Publications.
- Paz, B. (1973). *La rationalisation des choix en matière de politique sportive esquisse d'une méthodologie: Les instruments conceptuels* (Editado em Português (1977) pela Direção Geral dos Desportos na Coleção Antologia Desportiva n.º 6, Trad.). Strasbourg: Conseil de L'Europe.
- Pereira, E. (2012). O Financiamento do desporto e os apoios públicos ao associativismo local. In J. Bento & J. Constantino (Eds.), *Desporto e municípios: Políticas, práticas e programas* (pp. 205 - 218). Lisboa: Visão e contextos, edições e representações.
- Pereira, E. B. (2009). O poder local: As câmaras municipais e o desporto. In J. Bento & J. Constantino (Eds.), *O Desporto e o estado. Ideologias e práticas* (pp. 109 - 131). Porto: Edições Afrontamento.
- Pereira, P. N. (2008). *O processo de descentralização em Mozambique*. Unpublished paper: Relatório de Estágio apresentado a
- Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2000). Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields. *Journal of Management Studies*, 37(1), 23 - 42.
- Pires, G. (1996). *Desporto e política - Paradoxos e realidades*. Imprensa Regional da Madeira: O Desporto.
- Pires, G. (2007). *Agôn: Gestão do desporto: O jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora.
- Plata Caballero, N. (2001). *Los servicios públicos deportivos*. Madrid: Univesridad Europea: CEES Ediciones. Instituto Andaluz del Deporte.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform. A comparative analysis. New public management, governance, and the neo-weberian state*. Oxford: University Press.



- Popelka, J. (2014). Sport as public service: Providing sport facilities by local authorities. *Česká Kinantropologie*, 18(4), 63–74.
- Poupart, J., Deslauriers, J., Groulx, L., Laparriere, A., Mayer, R., & Pires, A. (2008). *A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos*. Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Prista, A. (2012). Sedentarismo, urbanização e transição epidemiológica. *Revista Científica. UEM, Série: Ciências Biomédicas e Saúde Pública*, 1(0), 28 - 38.
- Prista, A., Daca, T., Tchonga, F., Machava, E., Cremildo Macucule, & Ribeiro, E. (2016). Results from the Mozambique 2016 report card on physical activity for children and adolescents. *Journal of Physical Activity and Health*, 13(11 Suplemento 2), S213-S217.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em ciências sociais* (J. M. Marques, M. A. Mendes & M. Carvalho, Trad. 5 ed.). Lisboa: Gradiva.
- Ramón, T. G. (2013). Administración pública y deporte. In A. Palomar Olmeda (Ed.), *Derecho al deporte* (pp. 57 - 120). Navarra: Editorial Aranzadi SA.
- Redondo Castán, J. C., & Redondo Castán, A. (2006). Orientaciones políticas en los servicios deportivos. Modelos alternativos de gobierno municipal. *Revista Jurídica Deporte y Entretenimiento*, (18 ), 83-105.
- Ribeiro, C. (2007). Desporto para todos: Crise de identidade e desenvolvimento. In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), *Em defesa do desporto: Mutações e valores em conflito* (pp. 317 - 332). Coimbra: Edições Almedina.
- Ribeiro, E. R. (1998). A segregação social e as atividades desportivas no contexto histórico colonial de Moçambique. *Conexões: Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP, Campinas*, 1(1), 61 - 70.
- Ricardo, H., & Viñas, J. (2012). La planificación estratégica en el deporte municipal. In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), *Desporto e municípios: Políticas, práticas e programas* (pp. 131 -145). Lisboa: Visão e contextos, edições e representações.

- Rocha, J. A. (2010). *Gestão do processo político e políticas públicas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sabatier, P. (1986). Top-down and bottom-up approaches to implementation research: A critical analysis and suggested synthesis. *Journal of public policy*, 6(01), 21-48.
- Sabatier, P. (1988). An advocacy coalition framework of policy change and the role of policy-oriented learning therein. *Policy Sciences*, 21(2-3), 129-168.
- Sabatier, P. (2005). From policy implementation to policy change: A personal odyssey. In Â. Gornitzka, M. Kogan & A. Amaral (Eds.), *Reform and change in higher education: Analysing policy implementation* (pp. 17 - 34). Dordrecht: Springer
- Sabatier, P., & Jenkins-Smith, H. C. (1993). *Policy change and learning: An advocacy coalition approach*. Boulder, CO: Westview Press.
- Sabatier, P., & Mazmanian, D. (1980). The implementation of public policy: A framework of analysis. *Policy Studies Journal*, 8(4), 538-560.
- Sarmiento, J. P., & Carvalho, M. (2014). Gestão de instalações desportivas. In M. Arraya & M. N. G. Silva (Eds.), *Tendências contemporâneas da Gestão Desportiva* (pp. 427 - 453). Lisboa: Visão & Contextos.
- Schmidt, M. S. (2008). Aspectos éticos nas pesquisas qualitativas. In L. Z. Guerriero, M. S. Schmidt & F. Zicker (Eds.), *Ética nas pesquisas em ciências humanas e sociais na saúde* (pp. 47 - 52). São Paulo: Aderaldo & Rothschild Editores.
- Secchi, L. (2012). *Políticas públicas: Conceitos, esquemas de análise, casos práticos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Sérgio, M. (2001). *Algumas teses sobre o desporto*. Lisboa: Compendium.
- Sharkansky, I., & Hofferbert, R. I. (1969). Dimensions of state politics, economics, and public policy. *American Political Science Review*, 63(03), 867-879.
- Siekmann, R., & Soek, J. (2010). Models of sport governance in the European Union: The relationship between State and Sport Authorities. *The International Sports Law Journal*, 10(3-4), 93-102.
- Silva, C., & Bassi, N. (2012). Políticas públicas e desenvolvimento local. In C. Silva (Ed.), *Políticas públicas e desenvolvimento local: Instrumentos e*

- proposições de análise para Brasil* (pp. 15 – 38). Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Silva, E., & Menezes, E. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (4 ed.). Florianópolis: Revista atualidade.
- Silva, N. V., Júnior, J. B., Silva, W. M., & Leonídio, L. F. S. (2013). Políticas Públicas de Esporte e Lazer: Reflexos sobre sua aplicabilidade em Municípios Brasileiros. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3, 111-120.
- Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research: A practical handbook* (2 ed.). London: Sage Publication.
- Silverman, D. (2006). *Interpretação de dados qualitativos. Métodos para a análise de entrevistas, textos e interações* (3 ed.). São Paulo: Artmed Editora.
- Simon, H. (1957). *Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro: United States Agency for International Development - USAID.
- Skirstad, B., & Chelladurai, P. (2011). For 'love' and money: a sport club's innovative response to multiple logics. *Journal of Sport Management* 25(4), 339 -353.
- Škorić, S., Bartoluci, M., & Čustonja, Z. (2012). Public financing in Croatian sport. *Financial Theory and Practice*, 36(2), 179-197.
- Souza, C. (2006). Políticas públicas: Uma revisão de literatura. *Sociologias*, ano 8(16), 20-45.
- Slepickova, I. (2015). Assessing the sociology of sport: On sociological understandings and local sport policy. *International Review for the Sociology of Sport*, 50(4-5), 601-605.
- Stewart, B. (2014). *Sport funding and finance* (2 ed.). London and New York: Routledge.
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C., & Varonne, F. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Tat-Kei Ho, A. (2002). Reinventing local governments and the e-government initiative. *Public Administration Review*, 62(4), 434-444.

- Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2015). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective*. New York: Routledge.
- Taylor, T., & Ho, C. (2005). Global human resource management influences on local sport organisations. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 1(1-2), 110-126.
- Taylor, T., & McGraw, P. (2006). Exploring Human Resource Management Practices in Nonprofit Sport Organisations. *Sport Management Review (Sport Management Association of Australia & New Zealand)*, 9(3), 229-251.
- Terol Gómez, R. (2013). La organización del Deporte: Administración pública del deporte. In A. Palomar Olmeda (Ed.), *Derecho al deporte* (pp. 57 - 120). Navarra: Editorial Aranzadi SA.
- Theodoulou, S. Z., & Cahn, M. A. (1995). The contemporary language of public policy: A starting point. *Public policy: The essential readings*, 1-9.
- Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public Administration Review*, 66(Special issue), 20-32.
- UNFPA - United Nations Population Fund. (2011). *Relatório sobre a Situação da População Mundial 2011*. Maputo: Divisão de Informações e Relações Externas do UNFPA.
- UNICEF - United Nations Children's Fund. (2015). Economic and social statistics on the countries and areas of the world, with particular reference to children's well-being. Consult. 12 Agosto 2016, disponível em [http://www.unicef.org/infobycountry/mozambique\\_statistics.html](http://www.unicef.org/infobycountry/mozambique_statistics.html)
- Utkin, L. V. (2006). A method for processing the unreliable expert judgments about parameters of probability distributions. *European Journal of Operational Research*, 175(1), 385-398.
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The policy implementation process a conceptual framework. *Administration & Society*, 6(4), 445-488.
- Värja, E. (2016). Sports and local growth in Sweden: Is a sports team good for local economic growth? *International Journal of Sport Finance*, 11(4), 269-287.

- Vos, S., Vandermeerschen, H., & Scheerder, J. (2016). Balancing between coordination, cooperation and competition? A mixed-method approach for assessing the role ambiguity of local sports authorities. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 1-17.
- Wagner, C. S., & Leydesdorff, L. (2005). Network structure, self-organization, and the growth of international collaboration in science. *Research Policy*, 34(10), 1608-1618.
- Weimer, D. L., & Vining, A. R. (2005). *Policy analysis: Concepts and practice* (4th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Wicker, P., Breuer, C., & Pawlowski, T. (2009). Promoting Sport for All to Age-specific Target Groups: The Impact of Sport Infrastructure. *European Sport Management Quarterly*, 9(2), 103-118.
- Wildavsky, A. (1992). Political implications of budget reform: A retrospective. *Public Administration Review*, 52(6), 594-599.
- World Bank Staff, & Muzima, J. D. (2008). Introdução à urbanização e ao desenvolvimento municipal em Moçambique. In Associação Nacional dos Municípios de Moçambique (Ed.), *Desenvolvimento Municipal em Moçambique. Lições da primeira década* (pp. 11 - 27). Maputo: Associação Nacional dos Municípios de Moçambique.
- World Commission on Environment and Sustainable Development of the United Nations. (2002). *Our common future* (2 ed.). Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas,.
- World Health Organization. (2015). Global Health Observatory. Consult. 12 Agosto 2016, disponível em <http://www.who.int/countries/moz/e>
- Yuval, F. (2011). Information theory and municipal policy in sport: Empirical evidence from an Israeli case study. *Sport in society: Cultures, Commerce, Media, Politics*, 14(1), 53-68.











## Anexo 1

Ethics Committee

### ETHICS OPINION

Process **CEFADE 05.2015**

The Ethics Committee of the Faculty of Sport from the University of Porto analyzed the project entitled “Políticas públicas desportivas: Estudo centrado em municípios de Moçambique” presented by MSc. Gustavo Paipe. Considering the project’s characteristics, as well as the competence of the research team, the Ethics Committee addresses a positive opinion, because the ethical principles that govern this type of scientific work are respected.

Porto and Faculty of Sport, 27<sup>th</sup> October, 2015

The chairman of the Ethics Committee,

José Alberto Ramos Duarte



Rua Plácido Costa,  
91 CP: 4200-450

Porto, Portugal

## **Anexo 2: Guia de Apresentação**

Porto, 11 de maio de 2015

No âmbito do Programa Doutoral em Ciências do Desporto da **Faculdade de Desporto da Universidade do Porto**, Portugal, vimos por este meio informar que o doutorando **Gustavo Paipe**, com o objetivo de fazer uma análise prospetiva sobre as políticas públicas desportivas em municípios de Moçambique, está a realizar um estudo sobre a intervenção das autarquias no desporto, com vista ao desenvolvimento da sua dissertação, intitulada ***Políticas públicas desportivas: Estudo centrado em municípios de Moçambique.***

Enquanto Diretor do Programa Doutoral supramencionado, solicito e desde já agradeço a Vossa inestimável colaboração e apoio às questões que o Doutorando lhes apresentará no sentido de compilar os dados necessários para o correto desenvolvimento do estudo em apreço. Informamos ainda que o projeto foi avaliado e aprovado pelo conselho científico do programa doutoral para a sua prossecução.

Certo de que o assunto em análise merecerá a Vossa criteriosa atenção, cumprimentos académicos

O Diretor

(António Manuel  
Fonseca) Professor  
Catedrático

## Anexo 2: Guia de Apresentação



### FACULDADE DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTO

CP. 2107 Maputo, Moçambique Tel: 258-1-21426678 Fax 258-1-21426678

Examos. Senhores

Vereadores do Desporto e Diretores Municipais

Nossa referencia: /FEFD-UP/15/ 312

Data 15-Mai-15

Excelências,

No âmbito do Programa Doutoral em Ciências do Desporto da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Portugal, vimos por este meio informar que o doutorando **Gustavo Paipe**, com o objetivo de fazer uma análise prospetiva sobre as políticas públicas desportivas em municípios de Moçambique, está a realizar um estudo sobre a intervenção das autarquias no desporto, com vista ao desenvolvimento da sua dissertação, intitulada **Políticas públicas desportivas: Estudo centrado em municípios de Moçambique**.

Neste concerne, enquanto Diretor da Faculdade de Educação Física e Desporto da Universidade Pedagógica de Moçambique onde o mesmo é docente, solicito e desde já agradeço a Vossa inestimável colaboração e apoio às questões que o Doutorando lhes apresentará no sentido de compilar os dados necessários para o correto desenvolvimento do estudo em apreço.

Certo de que o apelo merecerá a Vossas Excelências uma criteriosa atenção, subscrevemo-nos com os protestos da mais elevada estima e consideração.

  
(Silvio Jose Pedro Saranga)  
Professor Associado

### **Anexo 3: Guião da Entrevista**

---

O objetivo desta entrevista é recolher informações relevantes que nos permitam caracterizar as políticas desportivas e as ações políticas estratégicas para o fomento e desenvolvimento do desporto em municípios de Moçambique, tendo em conta as categorias e os contextos em que estão inseridos. Assim sendo, quanto mais informação obtivermos melhor poderá ser a ajuda e transferência a este setor profissional.

Desde a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto agradecemos enormemente o seu esforço e colaboração nesta pesquisa para a melhoria contínua deste setor profissional. Todos os dados aqui recolhidos serão tratados de forma anónima e confidencial, sendo disponibilizado para os entrevistados caso o solicitem.

A entrevista será gravada para facilitar a análise e interpretação dos dados e em nenhum caso se utilizará a gravação para outro fim que não seja este.

#### **A. Identificação**

- Nome; Sexo; Idade; Formação Académica; Postos ocupados anteriormente.

#### **B. Recursos Humanos**

- 1) Quias são os principais constrangimentos que enfrentam com os recursos humanos que trabalham diretamente na área do desporto?
- 2) O que pensa em relação à qualificação dos recursos humanos?
- 3) Que ações de formação se levam a cabo pelo município para a capacitação dos trabalhadores?
- 4) Em linhas gerais pode dizer quais são as principais preocupações futuras em relação aos recursos humanos pertencentes diretamente a área do desporto?

#### **C. Políticas desportivas: Da formulação a Implementação**

- 5) Qual a abordagem estratégica do município em relação ao desporto e quais são as políticas preconizadas? Estas políticas são

orientações superiores ou são definidas na vereação da juventude e desporto?

- 6) Pode explicar se a definição e implementação das políticas desportivas é um trabalho coordenado com outras vereações ou simplesmente da vereação da juventude e desporto?
- 7) Quais os fatores que se tem em conta para a elaboração e definição dessas políticas?
- 8) Quem e quando é avaliado o impacto das políticas desportivas implementadas?
- 9) Quais são as principais preocupações futuras do município em relação a política desportiva?
- 10) Que ações se levam a cabo para conhecer tais preocupações futuras?
- 11) No seu entender por onde passa o futuro do desporto em Moçambique?

#### **D. Oferta desportiva**

- 12) Que ofertas desportivas estão disponíveis para os munícipes?  
Considera esta oferta prioritária e diversificada?
- 13) Na oferta desportiva do município, que programas de inclusão existem e em que consistem?
- 14) Sabe dizer se alguma vez foi realizado um estudo no município para perceber se a oferta responde a demanda dos habitantes?  
Em caso de “não” que ações estão sendo levadas a cabo com vista a perceção das necessidades dos cidadãos no âmbito desportivo?
- 15) Pode explicar que tipo de nexos e relações são estabelecidos com outras entidades locais?
- 16) Que tipo de apoios o município concede para a promoção, implementação e desenvolvimento de atividades desportivas?
- 17) Tendo em conta a nossa realidade socioeconómica, cultural e política, qual a sua visão futura em relação ao papel do município no desenvolvimento do desporto a nível local e nacional?

### **E. Documentos legais e não legais**

- 18) Que documentos legislativos regulam a atividade desportiva municipal?
- 19) Em linhas gerais pode explicar que competências são atribuídas por lei no âmbito desportivo?
- 20) Para além das competências atribuídas por lei, considera que existem outras que deveriam ser atribuídas aos municípios?
- 21) Quando foi introduzido o desporto na estrutura orgânica do município?
- 22) Que posição ocupa no organograma municipal?
- 23) Considera a posição ideal? Pode referir qual seria a posição ideal que devia ocupar e como pode ser alcançada?

### **F. Instalações e equipamentos desportivos**

- 24) Pode dizer quais são as instalações e equipamentos desportivos próprios que dispõe o município?
- 25) Alguma vez foi feito um censo sobre as instalações desportivas existentes (tipologia e classificação, características, modalidades desportivas e frequência de utilização)?
- 26) Partindo da realidade do seu município, qual é o modelo utilizado para a gestão e manutenção das instalações?
- 27) Durante a elaboração dos planos diretores municipais de outros departamentos tem-se em conta a previsão de espaços para a prática desportiva? Que tipos de equipamentos são previstos?
- 28) Considera as instalações existentes suficientes e adequadas para satisfazer a demanda da prática desportiva dos munícipes? Em caso negativo, pode dizer que ações se tem em vista para solucionar esta situação? Em caso positivo. Porquê?

### **G. Gestão financeira**

- 29) Do orçamento destinado exclusivamente para o desporto, pode dizer-nos se o mesmo corresponde às necessidades da área de desporto e se é o mesmo valor estabelecido para as outras vereações municipais?

- 30)** Pode especificar os gastos em função dos investimentos (apoio aos clubes, ao desporto escolar, organização de eventos-espetáculos desportivos, eventos por causas sociais, entre outros) feitos?
- 31)** Quais são os critérios que se tem em conta para a atribuição do apoio?
- 32)** Que investimentos foram feitos no âmbito desportivo e o que falta por concretizar?
- 33)** Cré que a vereação ou o município deviam tomar alguma medida por conta própria para incrementar o orçamento atribuído?
- 34)** Em linhas gerais pode explicar a sua visão em relação ao futuro do desporto em Moçambique?

Muito obrigado pela sua inestimável colaboração.

## Anexo 4

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

No âmbito do Programa Doutoral em Ciências do Desporto da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Portugal, vimos por este meio convidar a V/Excia para participar na presente pesquisa cujo título é **“Políticas Públicas Desportivas: Estudo centrado em municípios de Moçambique”**.

Antes de consentir sua participação é importante a total compreensão do objetivo deste estudo, que é caracterizar as políticas desportivas e as ações políticas estratégicas para o fomento e desenvolvimento do desporto em municípios de Moçambique, tendo em conta as categorias e os contextos em que estão inseridos.

Para tal, será realizada uma entrevista aos vereadores e se aplicará um questionário aos diretores e/ou coordenadores municipais de desporto compostos pelas seguintes dimensões de análise; Criação dos serviços e orgânica; Recursos humanos; Gestão financeira; Oferta desportiva; Equipamentos desportivos e gestão do serviço; Relacionamento com outras entidades; Cultura organizacional; Gestão da informação e comunicação; Desporto e meio ambiente.

Os benefícios diretos do estudo será o fornecimento de informações aos municípios e aos respetivos responsáveis políticos sobre as políticas desportivas, assim como propostas de solução aos possíveis problemas que advenham da investigação tendo em conta as suas categorias e os seus contextos.



**Consentimento Pós-Informação:**

Eu, \_\_\_\_\_,  
vereador/diretor da direção municipal da juventude e desporto do município de \_\_\_\_\_, fui informado sobre os objetivos da pesquisa e da necessidade da minha colaboração tendo entendido claramente a informação dada. Por isso, concordei em participar da pesquisa. Assino este consentimento em 2 (duas) versões, ficando com uma cópia por mim assinada e pelo investigador.

Aos, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015

\_\_\_\_\_  
(Assinatura do Participante)

**Investigador**

\_\_\_\_\_  
(Gustavo Paipe)

## **Anexo 5:**

### **Questionário**

#### **Objetivos:**

Este questionário é parte da investigação intitulada: **Políticas públicas desportivas: Estudo centrado em municípios de Moçambique**. Com o mesmo pretendemos recolher informações que nos permitam caracterizar as políticas desportivas e as ações políticas estratégicas para o fomento e desenvolvimento do desporto em municípios de Moçambique, tendo em conta as categorias e os contextos em que estão inseridos.

O questionário está composto pelas seguintes nove dimensões de análise: Antecedentes da criação dos serviços e orgânica; Recursos Humanos; Gestão Financeira; Equipamentos desportivos e gestão do serviço; Oferta desportiva; Cultura organizacional; Relação dos serviços com outras entidades; Gestão da informação e comunicação e Desporto e meio ambiente.

#### **Confidencialidade**

A informação prestada será de caráter anónimo, sendo que os dados serão divulgados com a omissão total dos nomes dos participantes, podendo o município ter acesso a informação caso assim o solicite.

#### **Colaboração**

O êxito desta investigação depende em grande medida da sua colaboração, pelo que solicitamos o seu preenchimento com a maior precisão e rigor possíveis.

#### **Agradecimentos**

Desde já, muito agradecemos o apoio prestado.

**Dados de identificação do Município**

Nome do Município \_\_\_\_\_ Província \_\_\_\_\_

Região \_\_\_\_\_ Habitantes \_\_\_\_\_

Categoria \_\_\_\_\_

**I. ANTECEDENTES DA CRIAÇÃO DOS SERVIÇOS E A ORGÂNICA****1. A área do desporto no seu município é designada por:** *(marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)*

<input type="checkbox"/>	Direção municipal
<input type="checkbox"/>	Departamento municipal
<input type="checkbox"/>	Secção Municipal
<input type="checkbox"/>	Serviço Municipal
<input type="checkbox"/>	Empresa Municipal
<input type="checkbox"/>	Sem designação
<input type="checkbox"/>	Outra. Qual?

**2. Indique por ordem cronológica a denominação inicial da vereação do desporto:** *(marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)*

<input type="checkbox"/>	Direção
<input type="checkbox"/>	Departamento
<input type="checkbox"/>	Secção
<input type="checkbox"/>	Serviço municipal do desporto
<input type="checkbox"/>	Serviço municipal da Juventude e Desporto
<input type="checkbox"/>	Serviço municipal de Cultura, Juventude e Desporto
<input type="checkbox"/>	Empresa municipal
<input type="checkbox"/>	Outra. Qual?

**3. Qual seria a denominação mais adequada?** *(marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)*

<input type="checkbox"/>	Direção	<input type="checkbox"/>	Departamento
<input type="checkbox"/>	Serviço municipal do desporto	<input type="checkbox"/>	Empresa municipal
<input type="checkbox"/>	Serviço municipal de Juventude e Desporto	<input type="checkbox"/>	Outra. Qual?
<input type="checkbox"/>	Serviço municipal de Cultura Juventude e Desporto	<input type="checkbox"/>	

**4. Atualmente a vereação do desporto esta formada por:** *(marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)*

que se adequa à realidade do seu município)			
<input type="checkbox"/>	Uma só vereação		
<b>Está agrupada com outras vereações:</b> <i>(Assinale com um X a/s correspondente/s)</i>			
<input type="checkbox"/>	Juventude	<input type="checkbox"/>	Cultura
<input type="checkbox"/>	Turismo	<input type="checkbox"/>	Ação social
<input type="checkbox"/>	Saúde	<input type="checkbox"/>	Artesanato
<input type="checkbox"/>	Educação	<input type="checkbox"/>	Ambiente
<input type="checkbox"/>	Formação	<input type="checkbox"/>	Proteção civil
<input type="checkbox"/>	Comunicação	<input type="checkbox"/>	Obras municipais
<input type="checkbox"/>	Desenvolvimento económico e social	<input type="checkbox"/>	Transportes
<input type="checkbox"/>	Outras. Quais?		

<b>5. Indique o ano da nomeação do primeiro vereador do desporto:</b>			
5.1. Alguma vez houve mudança na denominação da área do desporto? (marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)		Sim	Não
5.1.1. Ano da primeira mudança			
5.1.2. Ano da segunda mudança			

<b>6. Identifique o grau de eficiência na atual estrutura organizativa do desporto:</b> (marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)				
<b>1</b> (Muito má)	<b>2</b> (Má)	<b>3</b> (Satisfatória)	<b>4</b> (Boa)	<b>5</b> (Muito boa)
<b>6.1. No caso de o valor situar-se entre 1 e 3, indique 3 principais motivos que justifiquem a sua resposta.</b>				
1.				
2.				
3.				

## II. RECURSOS HUMANOS

<b>7. Indique os cargos de gestão e tomada de decisão existentes na área do desporto do seu município:</b> (marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)															
Cargo	Diretor			Gestor			Coordenador			Chefe			Outro Qual?		
	S	N		S	N		S	N		S	N		S	N	
Sexo	F	M		F	M		F	M		F	M		F	M	
<b>Idade</b>															
18-25															
26-32															
33-40															
41-48															
+49															
<b>Contrato</b>															
Termo certo															
Tempo parcial (part-time)															
Tempo indeterminado															
<b>Formação Académica</b>															
Ensino Universitário	Doutoramento														
	Mestrado														
	Licenciatura														

Ensino Profissional					
Ensino Secundário					
Ensino Primário					
Sem escolaridade					
<b>Formação Desportiva</b>					
Gestor do desporto					
Professor de Educação Física					
Treinador/ Instrutor					
Sem formação desportiva					

**8. Indique o número de pessoas internas e externas na área do desporto:** *(marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)*

<b>Função</b>	<b>Interno</b>	<b>Externos</b>	<b>Total</b>
Técnicos de desporto			
Assistentes administrativos			
Coordenadores			
Limpeza e Manutenção			
Outras. Quais?			

**9. Em relação ao vereador do desporto indique:**

Número de anos que exerce o cargo	
Idade	
Sexo	
Formação académica	
Formação desportiva	
Número de vereações a seu cargo	

### III. GESTÃO FINANCEIRA

<b>10. Orçamento municipal total:</b>	MT
<b>10.1. Quanto do orçamento municipal é destinado à área do desporto?</b>	MT
<b>10.1.1. Do orçamento destinado à área do desporto, quanto é aplicado na organização de atividades desportivas? (por ano)</b>	MT
<b>10.1.2. Do orçamento destinado à área do desporto, quanto é destinado às instalações desportivas? (por ano)</b>	MT

<b>11. Assinale se solicitaram e receberam ajuda financeira externa ao município (Fundo Europeu, Comunidade Intermunicipal):</b> <i>(marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)</i>		<b>S</b>		<b>N</b>	
<b>11.1 Qual a ou quais as entidades financiadoras e o valor obtido:</b>					
1					MT
2					MT
3					MT
4					MT
5					MT
<b>11.2. Indique as atividades que beneficiaram com esse valor:</b> <i>(designe o número, acima indicado, que corresponde ao financiamento correspondente)</i>					
Construção de instalações (pavilhões, campos, piscinas)					
Construção de circuitos para exercícios físicos ou de manutenção (ciclovias e ecopistas)					
Manutenção de equipamentos desportivos					
Recuperação de instalações desportivas					
Aquisição de material					
Realização de atividades desportivas contínuas ou programas desportivos					
Formação de técnicos de desporto					
Estudos					
Outras. Quais?					

<b>12. Indique a quantia dos apoios financeiros prestados especificamente para as atividades físicas e desportivas das seguintes entidades:</b>	<b>Total de entidades a repartir</b>	<b>Valor total</b>
Clubes/Associações desportivas		MT
Escolas municipais		MT
Entidades de promoção e organização de atividades desportivas		MT
Outras. Quais?		MT

<b>13. Da seguinte lista de critérios para a atribuição da ajuda financeira, indique os que são tidos em conta ao atribuir o apoio:</b> <i>(marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)</i>			
	Número de praticantes por clube	Gastos em arbitragem	
	Escalões de competição	Nível de formação dos treinadores	
	Desporto feminino	Grau de organização da entidade	
	Desporto inclusivo	Importância do evento	
	Instalações utilizadas	Orçamento da entidade	
	Outros. Quais?		

## IV. EQUIPAMENTOS DESPORTIVOS E GESTÃO DO SERVIÇO

<b>14. Indique os tipos de equipamentos existentes e o tipo de gestão utilizado:</b> (marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)				
	<b>Gestão direta</b>	<b>Gestão Indireta</b>	<b>Gestão Mista</b>	<b>Gestão Concessionada</b>
Pavilhão polidesportivo				
Campo grande de relva sintética ou natural				
Pista de atletismo				
Piscina coberta				
Piscina descoberta				
Campo de areia				
Campo futebol 7				
Salas de desporto				
Cortes de Ténis				
Hipódromo				
Skate, parque de bicicleta e similares				
Campos de golf				
Pista de motociclismo				
Campos de basquetebol				
Campos de voleibol				
Carreira de Tiro				
Outros. Quais?				

<b>15. Em relação aos serviços prestados por terceiros, indique o grau de percentagem, sendo que 0% corresponde à não existência de serviços prestados por terceiros:</b> (marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)			
Gestão de instalações desportivas		Segurança (policiamento, seguranças)	
Limpeza e Manutenção de equipamentos		Outros. Quais?	
Prestação de serviços desportivos			

<b>16. Existe alguma instalação (escritórios) no município reservada para as entidades desportivas?</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>

## V. OFERTA DESPORTIVA

<b>17. Indique quais as atividades oferecidas pelo município e quais a que são prestadas por terceiros:</b> <i>(marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)</i>				
	Oferecidas pelo município		Prestadas por terceiros	
	Regulares	Pontuais	Regulares	Pontuais
Escolas municipais				
Atividade desportiva escolar				
Atividade desportiva para adultos				
Atividade desportiva para terceira idade				
Atividade desportiva p/ pessoas com deficiência				
Atividade desportiva p/ pessoas em risco de exclusão social				
Atividade desportiva para mulheres				
Outros: 1: _____ 2: _____ 3: _____				

<b>18. Formação na área do desporto para os trabalhadores:</b> <i>(marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)</i>				
	Oferecidas pelo município		Prestadas por terceiros	
	Regulares	Pontuais	Regulares	Pontuais
Formação de técnicos de desporto (Técnicos de Exercício Físico e Treinadores)				
Formação em valores do desporto				
Formação em hábitos saudáveis				
Formação em gestão do desporto				
Formação desportiva para a terceira idade				
Formação desportiva para crianças e jovens				
Formação em marketing desportivo				
Outras: Quais?				



## VI. RELAÇÃO DOS SERVIÇOS COM OUTRAS ENTIDADES

19. O seu município mantém uma relação com as seguintes instituições? (marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)							
	Tipo de relação	Qualidade da relação					
		1 MM	2 M	3 I	4 B	5 MB	
A. Ministério da Juventude e Desporto	Apoio técnico						
	Colaboração						
	Projetos coletivos						
B. Instituto Nacional do Desporto	Apoio técnico						
	Colaboração						
	Projetos coletivos						
C. Direção Nacional do Desporto	Apoio técnico						
	Colaboração						
	Projetos coletivos						
D. Direções provinciais	Apoio técnico						
	Colaboração						
	Projetos coletivos						
E. Direções distritais	Apoio técnico						
	Colaboração						
	Projetos coletivos						
F. Federações Desportivas	Apoio técnico						
	Colaboração						
	Projetos coletivos						
G. Associações Provinciais	Apoio técnico						
	Colaboração						
	Projetos coletivos						
H. Clubes desportivos locais	Apoio técnico						
	Colaboração						
	Projetos coletivos						
I. Estabelecimentos de ensino	Apoio técnico						
	Colaboração						
	Projetos coletivos						
J. Outros municípios	Apoio técnico						
	Colaboração						
	Projetos coletivos						
K. Outras entidades. Quais? 1. _____ 2. _____	Apoio técnico						
	Colaboração						
	Projetos coletivos						

MM= Muito Má; M= Má; I= Indiferente; B= Boa; MB= Muito Boa

20. No caso de convénio com as entidades abaixo, indique se o mesmo é formalmente escrito ou apenas por palavra (marque com um X na letra correspondente: 'E' caso seja escrito e 'P' caso seja por palavra)						
		Material	Instalações	Atividades Desportivas Regulares	Atividades Desportivas Pontuais	Formação
A. Ministério da Juventude e Desporto	E					
	P					
B. Instituto Nacional do Desporto	E					
	P					
C. Direção Nacional do Desporto	E					
	P					
D. Direções provinciais	E					
	P					
E. Direções distritais	E					
	P					
F. Federações Desportivas	E					
	P					
G. Associações Provinciais	E					
	P					
H. Clubes desportivos	E					
	P					

21. Indique se solicitaram e receberam ajuda por parte do Instituto Nacional do Desporto (INADE) (marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)	Existe	Não existe	Solicitou	Obteve	Não obteve
Atividades pontuais (corrida popular, festa do desporto, etc.)					
Atividades regulares ou programas desportivos					
Material desportivo					
Material desportivo de empréstimo					
Material desportivo para oferta ou obséquios (trofeus, medalhas, etc.)					
Equipamentos desportivos de nova construção					
Reformas de equipamentos desportivos					
Formação					
Estudos relacionados com equipamentos desportivo					
Estudos ou inquéritos sobre hábitos desportivos					
.Assessoria					
Construção de circuitos para exercícios físicos ou de manutenção; Ciclovias, Ecopistas.					
Outras					

22. Indique se solicitaram e receberam ajuda na direção provincial da juventude e desporto (marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)	Existe	Não existe	Solicitou	Obteve	Não obteve
Atividades pontuais (corrida popular, festa do desporto, etc.)					
Atividades contínuas ou programas desportivos					
Material desportivo					
Material desportivo de empréstimo					
Material desportivo para oferta ou obséquios (trofeus, medalhas, etc.)					
Equipamentos desportivos de nova construção					
Reformas de equipamentos desportivos					
Formação					
Estudos relacionados com equipamentos desportivo					
Estudos ou inquéritos sobre hábitos desportivos					
.Assessoria					
Construção de circuitos para exercícios físicos ou de manutenção; Ciclovias, Ecopistas.					
Outras					

## VII. CULTURA ORGANIZACIONAL

23. Alguma vez foi feita uma análise ao funcionamento do serviço prestado pela área do desporto? (marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)	Sim	Não
<b>Em caso afirmativo marque com X as opções adequadas.</b>		
A. Atlas de instalações desportivas		
B. Plano estratégico local		
C. Estudo de viabilidade de um equipamento desportivo		
D. Estudo da estrutura interna (organização da área do desporto, organigrama)		
E. Inquérito sobre hábitos desportivos		
F. Inquérito de satisfação		
G. Outros:		

24. São realizados relatórios dos eventos realizados no fim da época desportiva? (marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)	Sim	Não
25. São publicados para que a população tenha acesso? (marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)	Sim	Não
26. É facilitada a formação dos trabalhadores da área do desporto? (marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município e no tipo de formação prestada)	Sim	Não
Formação interna		Cursos gratuitos
Cursos pagos totalmente		Cursos pagos parcialmente
Outras		

<b>27. Indique o grau de acordo com as afirmações que seguem: (marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município sendo 1=Discordo Totalmente; 2=Discordo; 3=Indiferente; 4=Concordo e 5=Concordo totalmente)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
No município o desporto tem uma grande importância					
No município rege-se por uma oferta do desporto para todos					
As entidades locais são as que promovem o desporto no município					
A falta de equipamentos desportivos limita a oferta desportiva					
Existe um plano para a manutenção das instalações desportivas					
A verbação do desporto tem capacidade para se adaptar às necessidades dos munícipes					
Existe um programa desportivo escolar no qual participam várias escolas do município					
A verbação do desporto trabalha conjuntamente com outras áreas do município sobre aspetos desportivos					

<b>28. Ordene de maior a menor importância os problemas que afetam área do desporto municipal: (sendo 1 o maior problema e 13 o menor problema)</b>	
Falta de instalações desportivas	
O orçamento destinado ao desporto é baixo	
Limitação do mandato político	
Pressão política local	
Falta de controlo das concessões administrativas	
Falta de colaboração entre áreas do município	
Falta de agilidade na economia	
Pouca eficácia na gestão dos recursos humanos	
Pressão social das entidades desportivas locais	
Equipamentos desportivos em mau estado	
Falta de reflexão estratégica que permita gerar mudanças	
Pouca importância atribuída ao desporto no município	
Falta de colaboração entre as autarquias locais	

<b>29. Qual destas situações aproximam-se mais à realidade do seu município</b> (marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)	
1. O município presta apoio às entidades desportivas para que implementem a oferta desportiva municipal.	
2. A oferta desportiva é gerida diretamente desde a direção municipal do desporto.	
3. O município construiu instalações e equipamentos desportivos que são geridos de forma indireta por entidades privadas.	
4. O município busca um equilíbrio entre a oferta do setor público e a oferta fornecida pelo movimento associativo e o setor privado.	
5. Nenhuma das anteriores	
6. Outras:	

## VIII. GESTÃO DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

<b>30. O município tem página web?</b> (marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<b>31. Tem uma área destinada ao desporto dentro da página web do município?</b> (marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<b>32. Quais os meios utilizados para recolher sugestões dos munícipes:</b> (marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)		
Gabinete de Apoio ao Município	Endereço eletrónico	
Caixa de sugestões	Aplicativo na página web	
Inquérito de satisfação	Outras. Quais? _____	

<b>33. Quais os pontos utilizados para a divulgação da informação relacionada com o desporto?</b> (marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)		
Edifício central do município	Meios de comunicação social (revistas e jornais)	
Gabinete de Apoio ao Cidadão	Televisão local	
Espaços desportivos (clubes e associações, instalações desportivas)	Páginas web (do município, clubes e associações)	
Espaços culturais (centros sociais, juvenis)	Redes sociais (facebook, Twitter)	
Centros escolares	Outros. Quais? _____	
Espaços comerciais (cafés, lojas)		

<b>34. Quais as publicações desportivas específicas que o município realiza?</b> (marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)	
Boletim desportivo	
Programa de atividades municipais (cartazes, panfletos, revista...)	
Revista de entidades desportivas	
Secção específica de notícias na página web do município	
Secção própria da área municipal do desporto	
Outras. Quais? _____	

<b>35. Avalie o grau de dificuldade da divulgação da informação desportiva às áreas abaixo indicadas</b> <i>(marque com um X na opção que se adequa à realidade do seu município, sendo 1=Muito difícil; 2=Difícil; 3=Nem fácil/Nem difícil; 4=Fácil e 5 = Muito fácil)</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A. População em geral					
B. População em idade escolar					
C. Jovens					
D. Adultos					
E. Sêniores					
F. Pessoas com deficiência					
G. Mulheres					
H. Pessoas em risco de exclusão social					

## IX. DESPORTO E MEIO AMBIENTE

<b>36. O seu município dispõe de algum documento formalmente escrito relativamente ao meio ambiente?</b> <i>(marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)</i>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<b>37. Esse documento incide na gestão do desporto municipal?</b> <i>(marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)</i>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<b>37.1. Indique quais as áreas da gestão do desporto afetadas:</b> <i>(marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)</i>		
Gestão de atividades regulares (realizadas durante todo o ano)		
Gestão de atividades pontuais		
Gestão de equipamentos e instalações desportivas		
Gestão da comunicação e informação aos cidadãos		
Material desportivo		
Material de administração		
Outras. Quais?		
<b>38. Realizam reuniões com outras áreas municipais onde são analisados aspetos vinculados com ao meio ambiente?</b> <i>(marque com um X a opção que se adequa à realidade do seu município)</i>		
Sim, periodicamente		
Sim, pontualmente		
Não		

<b>38. Perguntas em relação à pessoa que respondeu o questionário</b>		
Cargo		
Número de anos com o cargo (anos)		
Ano de nascimento		
Sexo	Masculino	Feminino

